


# 02

## PARTE

# Evaluación Comprehensiva de la Implementación del Módulo Base GSL

A person in a checkered shirt is pointing at a presentation board. The board displays several charts and graphs, including a bar chart and a line graph. The person's hand is visible, holding a pen and pointing towards the data. The background is a teal color with a faint grid pattern.



# 03

**Modelo Centrado  
en las Personas:**  
*El Corazón del  
Nuevo Enfoque*





## Modelo Centrado en las Personas: El Corazón del Nuevo Enfoque

Durante el proceso de Asistencia Técnica, como parte de la instalación del Módulo Base de GSL, se usó el enfoque del Diseño Centrado en las Personas. Para llevar adelante este nuevo modelo de gestión de casos, dicho diseño utilizó las siguientes tres metodologías:

- a. La Construcción de Persona que permitió identificar los atributos predominantes de los/as usuarios/as de las unidades municipales, desde una perspectiva más cualitativa que demográfica o estadística. Cada funcionario/a participante debió seleccionar un/a usuario/a considerado prototípico de su tarea de atención de público y caracterizarlo siguiendo una guía de preguntas.
- b. El levantamiento de un Viaje Funcionario (VF) describió con detalle las actividades que el/la funcionario/a realiza para la atención de un/a usuario/a, ilustrando ese recorrido como si

fuera una trayectoria. Este instrumento fue la base para la elaboración de los flujos de proceso que se analizaron para el mejoramiento de la gestión. El VF permitió saber cómo se hacen las cosas en la práctica, más que la descripción de las reglas de operación vigentes.

- c. La identificación y calificación de las Redes de Apoyo, tanto internas como externas, que usan los/as funcionarios/as municipales, al momento de atender a sus usuarios/as.

Estos tres instrumentos deben ser aplicados por todos/as los/as participantes de GSL, procesados por el equipo de Asistencia Técnica y devueltos a los/as funcionarios/as con resultados para su análisis y como insumo que sirva para introducir las mejoras y ajustes en la gestión de cada unidad municipal y en la interacción entre ellas.

### Características de las Personas Construidas

Como parte de la Asistencia Técnica, se construyó un total de 2.091 Personas, que permiten caracterizar a los/as usuarios/as de las unidades municipales participantes.

El 84.4% de las Personas Construidas fueron mujeres, con una edad promedio de 50 años, aun cuando el rango de edad fue entre los 15 y los 90 años. Casi el 60% de las Personas se concentran en el tramo de entre 30 y 59 años.

**Tabla 16.** Personas Construidas según tramos de edad

Edad	Frecuencia	%
Menores de 18 años	2	0.1%
18 y 29 años	188	9.0%
30 y 59 años	1,240	59.3%
60 años y más	661	31.6%
<b>Total</b>	<b>2,091</b>	<b>100.0%</b>

La mayor parte de ellas solicitó atención de forma directa en la unidad municipal correspondiente y cerca del 20% llegó derivado desde otra unidad o por un externo.

La situación familiar y social que se describe es de vulnerabilidad económica y social, mayoritariamente se trata de jefas de hogar con hijos/as y, en el caso de las adultas mayores, a cargo de nietos/as. También en las descripciones predominan adultos mayores que viven solos o parejas de adultos mayores que cuentan, únicamente, con una pensión social para financiar sus necesidades y con poco apoyo de sus familias.

# 84,4%

*De las Personas Construidas fueron mujeres, con una edad promedio de 50 años.*

Las Personas Construidas, que corresponden a zonas rurales o más apartadas, en general viven de su trabajo agrícola de subsistencia. En las zonas urbanas, predominan situaciones de consumo de drogas en los jóvenes, empleos de baja calificación y problemas de salud.

Lo que les resultó más interesante a los/as participantes (y más difícil) fue identificar características de personalidad de la Persona Construida. El ejercicio les permitió detenerse en los atributos de sus usuarios/as y no sólo en sus requerimientos y necesidades.

Para cada Persona es posible identificar hasta seis características de personalidad y, sorprendentemente, los/as participantes identificaron 511 características diferentes, mayoritariamente positivas. La tabulación de esta información permitió establecer las 10 características de personalidad predominantes. Al 50% de las Personas Construidas se les reconoció como "responsables", seguido de "alegre", "respetuoso", "optimista" y "amable" en los cinco primeros lugares. Estos rasgos demostraron la valoración que los/as funcionarios/as tienen de sus usuarios/as, al separar

este análisis de las dificultades que presentan en la atención de público. Las demás características, identificadas en los primeros lugares, tampoco son negativas, sino una constatación de la situación de vulnerabilidad en que se encuentran sus usuarios/as. "Resignado/a", "preocupado/a", "pesimista" y "ansioso" corresponden más bien a la forma en que los funcionarios/as perciben la actitud con la que los/as usuarios/as llegan a la atención de público. La última característica de este listado fue "esforzado/a", que corresponde a un reconocimiento de una conducta valiosa en la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran. La nube de palabras, descrita más abajo, ilustra la variedad de características de personalidad identificadas por los/as participantes.

**Tabla 17.** Porcentaje del total de Personas Construidas que se concentran las 10 principales características de personalidad atribuidas.

Orden	Característica de personalidad	% del total de Personas
1	Responsable	50.1%
2	Alegre	30.5%
3	Respetuoso/a	26.0%
4	Optimista	24.6%
5	Amable	21.3%
6	Resignado/a	15.8%
7	Preocupado/a	13.3%
8	Pesimista	12.5%
9	Ansioso/a	11.8%
10	Esforzado/a	9.2%

**Figura 30.** Nube de palabras de características de personalidad atribuidas al total de las Personas Construidas.



### Flujos de procesos y sus nudos críticos

A raíz del levantamiento del VF en todas las unidades participantes, los esfuerzos se concentraron en la identificación y caracterización de flujos de procesos especialmente en las áreas de Asistencia Social, que son las que proveen beneficios sociales en las municipalidades. Las unidades de RSH y de Subsidios Sociales operan, en la práctica, como intermediarios entre programas nacionales y los postulantes a dichos programas. La unidad de Asistencia Social implementa políticas enteramente locales sin relación con los programas nacionales; sin embargo, en buena parte su trabajo complementa beneficios y servicios que son necesarios, pero que no están disponibles o no son provistos por otras entidades.

Para conocer la información asociada a los procesos en la gestión de beneficios de asistencia social al interior del municipio, se utilizaron los VF. Estos muestran a los actores y actividades vinculadas a la gestión que cada municipio debe realizar en el otorgamiento de dichos servicios. Los VF consignan las actividades desde el momento que se inicia el requerimiento, ya sea por la atención directa con la asistente social, recepción en la alcaldía, derivaciones de otras unidades, o bien provenientes de organizaciones vecinales u otras instituciones públicas.

El VF permite identificar los nudos críticos que pueden retrasar el proceso de entrega de la ayuda social, sumando también las alertas de estrés que pueden estar ligadas tanto al/la funcionario/a como al/la usuario/a, tiempos que transcurren entre cada actividad y el número de informes y/o decretos que requiere la gestión del beneficio.

La información que ofrecen los VF es muy valiosa y constituye la base para la elaboración de los flujos de proceso que serán analizados en detalle por los equipos municipales, como parte de la Asistencia Técnica.

La oferta programática de asistencia social de cada municipalidad permite identificar los beneficios más recurrentes y transversales en todas las unidades participantes, para poder estructurar una base de datos y analizar a nivel macro la gestión mediante los flujos de proceso. La clasificación de los beneficios más frecuentes puede resumirse como sigue:

- a. **Alimentos no perecibles**, que mayoritariamente se entregan en cajas estandarizadas en su contenido. También, en algunos casos, se otorga un *voucher* canjeable.
- b. **Medicamentos, exámenes o insumos (salud)** requeridos para tratamientos de salud y que no están disponibles o no son provistos por el sistema público de salud. En esta categoría se incluyen, por ejemplo, pañales para adultos mayores dependientes.
- c. **Aporte económico** que se traduce en un apoyo en dinero, mayoritariamente, para el financiamiento de traslados (pasajes), pago de servicios básicos (agua, electricidad, calefacción) o para la postulación a beneficios.
- d. **Beneficios de habitabilidad** que corresponde a materiales de construcción para el mejoramiento de la vivienda, incluyendo la entrega de casas de emergencia.
- e. **Otras ayudas sociales** que no están presentes en todas las municipalidades y que se agruparon exclusivamente para el análisis de los flujos.



Hecho el análisis de 210 flujos de proceso de asistencia social, fue posible clasificar los nudos críticos identificados en los 10 grupos que presenta la tabla siguiente:

# 210

Flujos de proceso de asistencia social

**Tabla 18.** Clasificación de nudos críticos en los flujos de proceso de la unidad municipal de Asistencia Social para la entrega de beneficios sociales.

Nudo Crítico		Descripción
NC1	Problemas de documentación	Falta de conocimiento del usuario/a, no posee RSH o no está actualizado.
NC2	Problemas de transporte	Vehículo municipal o chofer no disponible, mal clima, mal estado del camino, etc.
NC3	Problemas con usuario/a	Usuario/a no está en domicilio, no retira beneficio, no se puede contactar, presenta un alto nivel de estrés o inconformidad al entregar la información, otros.
NC4	Problemas administrativos	Demora por trámite de firmas, visados o autorizaciones de autoridades, falta de presupuesto.
NC5	Problemas por carga laboral	Demora en entrega de beneficios por alta carga laboral de los funcionarios/as.
NC6	Problemas técnicos	Falla en conexión a internet o Plataforma RSH, corte de luz, falla impresora o fotocopidora, falla el sistema particular que utilizan, etc.
NC7	Problemas de coordinación o gestión	Difícil coordinación entre funcionarios/as, además de no poder coordinar con entre funcionarios/as o con el usuario/a para llevar a cabo las visitas domiciliarias. También considera demoras por evaluaciones o derivaciones a otros departamentos.
NC8	Problemas en entrevista o atención	Problemas de privacidad para realizar entrevista al usuario, o el usuario/a está reacio/a a contestar preguntas, largos tiempos de espera en la atención del usuario/a o tiene que volver muchas veces a la municipalidad, etc.
NC9	Problemas de logística	Problemas con las compras, porveedores, productos, bodega, stock, entrega del producto.
NC10	Insatisfacción del usuario/a	Problemas relacionados a insatisfacción del usuario/a al momento de recibir información o cuando recibe el beneficio y no era lo que esperaba.

La presencia de estas trabas, en la gestión de beneficios, varía de forma significativa dependiendo del tipo de ayuda. Los trámites de firmas y autorizaciones internas son los que más concentran nudos críticos en los beneficios de salud, aporte económico y la categoría "otros", construida para este análisis. En el caso de la entrega de alimentos, la mayor dificultad se identificó en la documentación solicitada al usuario/a, necesaria

para la evaluación de la situación socioeconómica que lo haga elegible. En cambio, en el caso de habitabilidad, los nudos críticos estuvieron, principalmente, en las dificultades de transporte, que implican las visitas de inspección, contempladas para verificar la necesidad del mejoramiento de la vivienda y, posteriormente, la entrega de los materiales adquiridos. Todos estos nudos pueden ser resueltos con una mejor gestión.

**Tabla 19.** Presencia de los tipos de nudos críticos según el tipo de beneficio de asistencia social.

Nudo Crítico	Tipo de beneficios				
	Alimentos	Salud	Aporte Económico	Habitabilidad	Otros
NC1 / Documentación	<b>63.4%</b>	44.4%	57.1%	55.4%	60.0%
NC2 / Transporte	57.7%	38.9%	42.9%	<b>72.3%</b>	50.9%
NC3 / Problemas con usuario/a	52.1%	52.8%	41.1%	47.0%	41.8%
NC4 / Problema administrativos	49.3%	<b>66.7%</b>	<b>66.1%</b>	68.7%	<b>67.3%</b>
NC5 / Carga laboral	35.2%	33.3%	44.6%	33.7%	43.6%
NC6 / Problemas técnicos	42.3%	33.3%	37.5%	30.1%	30.9%
NC7 / Coordinación y gestión	<b>19.7%</b>	22.2%	21.4%	27.7%	32.7%
NC8 / Problema para la atención	53.5%	55.6%	48.2%	49.4%	50.9%
NC9 / Logística	43.7%	22.2%	<b>8.9%</b>	57.8%	27.3%
NC10 / Insatisfacción del usuario/a	31.0%	<b>19.4%</b>	23.2%	<b>24.1%</b>	<b>23.6%</b>

Resulta interesante el resultado de los nudos críticos predominantes, al dividir las comunas por su tamaño. En las Muy Pequeñas, mayoritariamente localidades rurales y con inconvenientes de acceso, los nudos se concentraron en transporte y luego en los temas administrativos de autorizaciones internas. Los primeros problemas son comprensibles en el contexto territorial; no así los segundos, considerando que son municipalidades con pocos funcionarios y mayor facilidad de comunicación interna. En el caso de las comunas Pequeñas, predominaron los nudos

administrativos, seguidos de cerca por trabas en la documentación requerida a los usuarios/as. Las comunas Medianas, Grandes y Muy Grandes presentaron una alta concentración de nudos críticos ligados con la atención de usuarios/as, en relación con la extensión del tiempo de espera y la falta de privacidad para las entrevistas. Destaca la alta tasa de nudos críticos relacionados con la insatisfacción de los/as usuarios/as en las comunas Grandes y Muy Grandes, así como las dificultades en documentación y transporte.



**Tabla 20.** Presencia de los tipos de nudos críticos según el tamaño de la comuna.

Nudo Crítico	Tamaño de la comuna			
	Muy Pequeña	Pequeña	Mediana	Grande y Muy Grande
NC1 / Documentación	42.4%	54.3%	47.7%	83.3%
NC2 / Transporte	<b>77.6%</b>	49.4%	50.0%	79.2%
NC3 / Problemas con usuario/a	50.7%	39.6%	52.3%	75.0%
NC4 / Problema administrativos	66.7%	<b>67.1%</b>	59.1%	50.0%
NC5 / Carga laboral	39.1%	41.5%	34.1%	<b>16.7%</b>
NC6 / Problemas técnicos	40.6%	29.9%	36.4%	50.0%
NC7 / Coordinación y gestión	31.9%	<b>20.1%</b>	<b>22.7%</b>	41.7%
NC8 / Problema para la atención	30.4%	51.8%	<b>63.6%</b>	<b>83.3%</b>
NC9 / Logística	44.9%	34.1%	27.3%	33.3%
NC10 / Insatisfacción del usuario/a	<b>15.9%</b>	21.3%	29.5%	66.7%

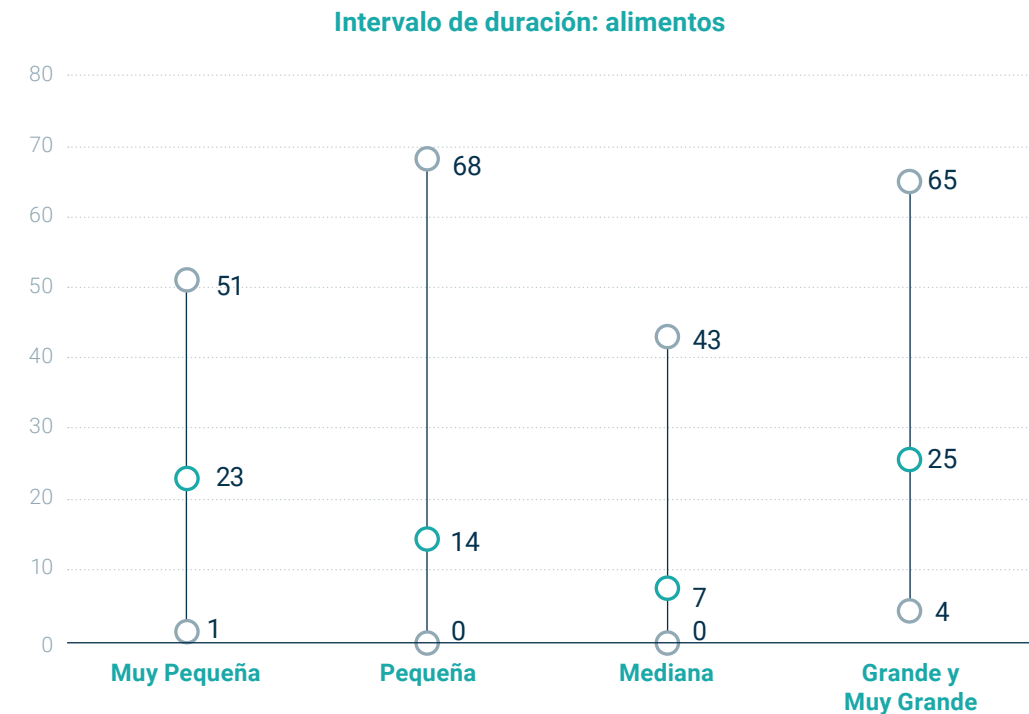


Otro elemento importante de considerar, en el análisis de los flujos de proceso, es la duración de la entrega de beneficios, dependiendo del tipo de éstos y el tamaño de la comuna.

En relación con la entrega de **alimentos** a los/as usuarios/as, los tiempos promedio varían desde siete días -en el caso de las comunas medianas- hasta 25 días, en las comunas Muy Pequeñas, Grandes y Muy Grandes. Dado que este requerimiento es urgente, los tiempos promedio observados se estiman excesivos y están condicionados por los trámites en la entrega (autorizaciones, firmas de jefaturas, emisión de decretos de asignación, entre otros). En el

caso de las comunas Pequeñas y Medianas, hay municipalidades que han logrado dar respuesta en el mismo día de la solicitud, principalmente, estandarizando procedimientos y por un adecuado manejo del stock. Los tiempos máximos observados de entre 43 a 68 días (es decir hasta 10 semanas), están relacionados, mayoritariamente, por una combinación de requerimientos de información para la elegibilidad del solicitante, los excesivos pasos contemplados en la asignación y entrega y, en buena parte, por falta de *stock* de alimentos, debido más bien a una inadecuada planificación que a una insuficiencia de recursos municipales.

**Gráfico 34.** Duración mínima, promedio y máxima de la gestión de beneficios de alimentación por tamaño de la comuna, en días.



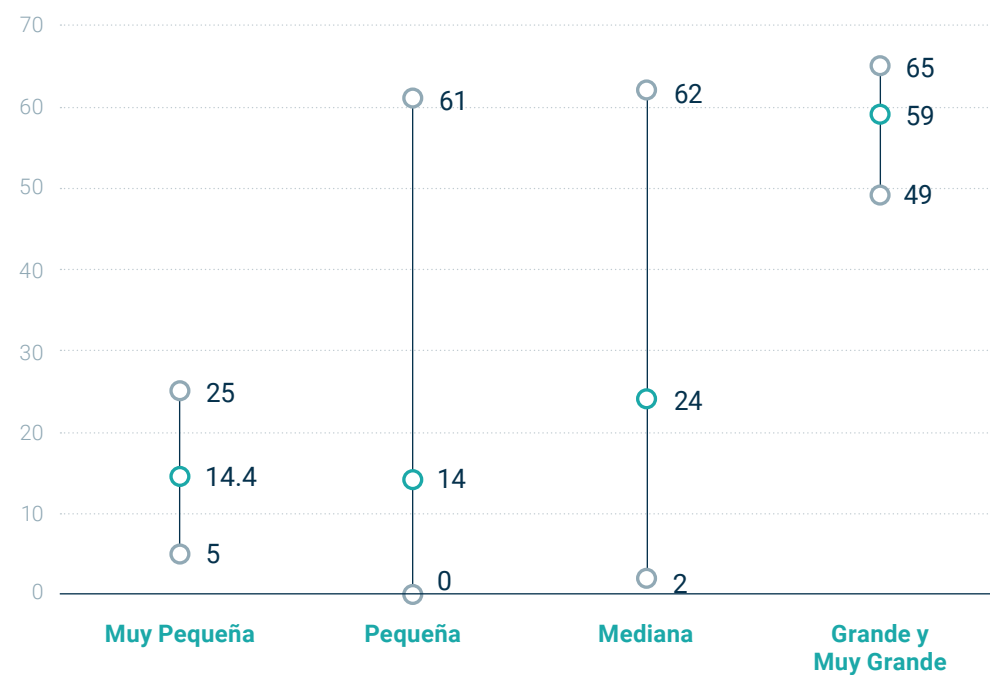


Los beneficios asociados a problemas de **salud** (exámenes, medicamentos, tratamientos, insu- mos) también exhiben tiempos promedios altos de entrega; entre dos semanas, en el caso de las comunas Muy Pequeñas y Pequeñas y hasta ocho semanas en las comunas Grandes y Muy Grandes. Al igual que en el caso de los alimen- tos, el tiempo de respuesta al requerimiento del usuario/a parece excesivo, ante la importancia del beneficio. En las comunas Grandes y Muy

Grandes, la situación observada es crítica cuando se trata de la entrega en especies y está fuer- temente influida por la gestión administrativa, asociada a la ayuda. Las comunas Muy Peque- ñas y Pequeñas son la que muestran tiempos menores, coincidiendo con aquellas que han suscrito convenios con proveedores de servicios e insumos de salud, que les permiten agilizar la asignación de los beneficios.

**Gráfico 35.** Duración mínima, promedio y máxima de la gestión de beneficios de salud por tamaño de la comuna, en días.

**Intervalo de duración: beneficios de salud**

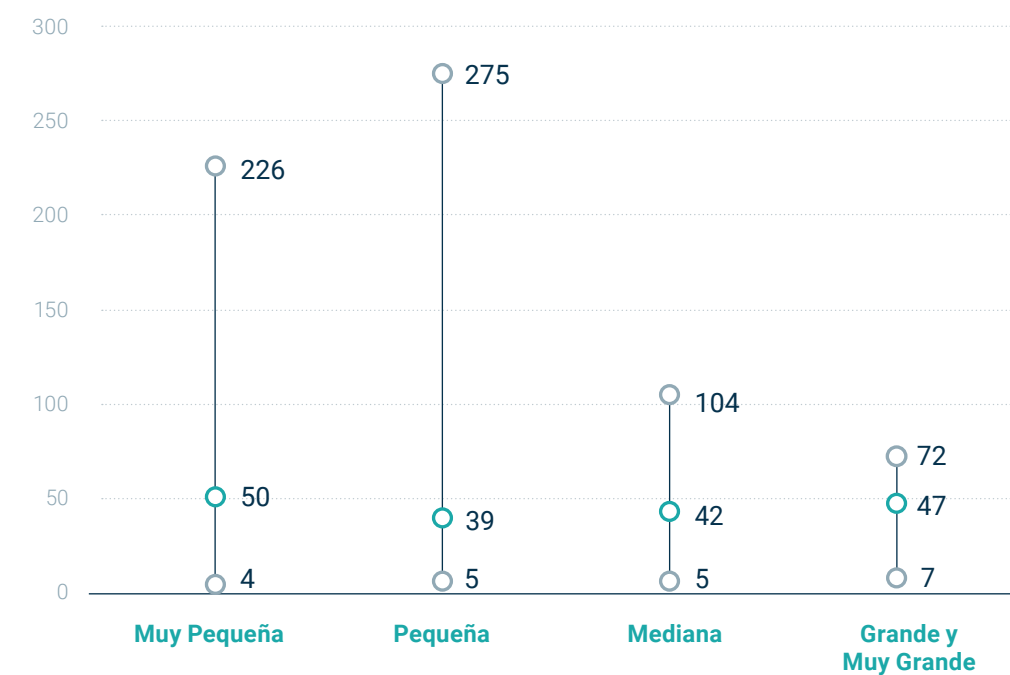


En el caso de los **aportes económicos**, para fines diversos, los tiempos promedios son altos en todos los casos; sin embargo, se observa una menor dispersión en las comunas Medianas, Grandes y Muy Grandes. Si bien los tiempos mí- nimos son equivalentes y razonables, la duración de los procedimientos, desde el requerimiento a la entrega del beneficio, es muy alta. Dado que se trata del otorgamiento de dinero al/la usua- rio/a, las municipalidades tienden a establecer

requisitos y procedimientos más complejos, en sus reglas internas de operación; ya que no hay compras involucradas, podría esperarse una mayor agilidad. Como se observó en los nudos críticos, para este tipo de beneficio, lo que demora el aporte -luego de las trabas administrativas- es todo aquello ligado a la información y a la documentación que debe entregar el usuario/a. Ambos aspectos pueden ser mejorados ya que dependen de normas internas de la municipalidad.

**Gráfico 36.** Duración mínima, promedio y máxima de la gestión de aportes económicos por tamaño de la comuna, en días.

**Intervalo de duración: aporte económico**

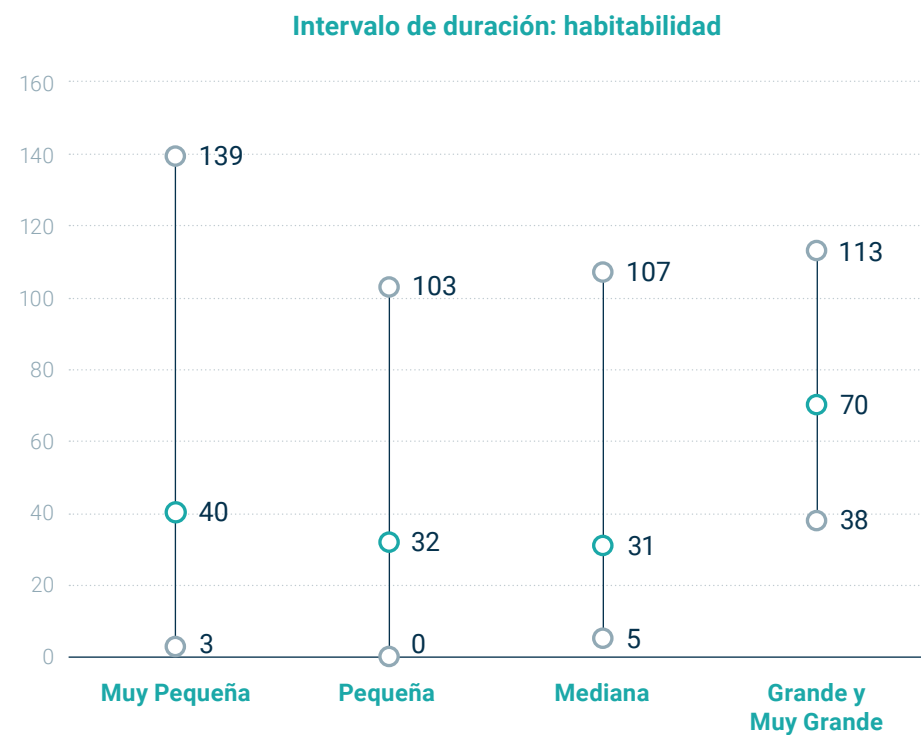




Sorprendentemente, en el caso de los beneficios de **habitabilidad** (mayoritariamente materiales de construcción), los tiempos promedio de entrega no son superiores a los de otras ayudas, a pesar de involucrar compras no estandarizadas, sino caso a caso. Igual que en otros beneficios, las comunas Grandes y Muy Grandes son las que exhiben mayores demoras, siendo el tiempo mínimo equivalente al promedio en las comunas de otros tamaños. Las municipalidades que tardan menos corresponden a aquellas que tienen convenios con proveedores locales de materiales de

construcción y la demora se presenta al inicio del requerimiento, por la necesidad de verificar el problema que se quiere atender en el domicilio de los/as usuarios/as. Como se señaló, anteriormente, los inconvenientes de transporte que tienen los/as funcionarios/as municipales para realizar las visitas domiciliarias son los gravitantes. Es muy poco frecuente que las municipalidades mantengan *stock* de materiales de construcción, salvo para casos de emergencia, tanto por problemas de bodegaje como por la dificultad de prever con precisión los requerimientos de este tipo.

**Gráfico 37.** Duración mínima, promedio y máxima de la gestión de beneficios de habitabilidad por tamaño de la comuna, en días.



El análisis de los flujos de proceso que realizan los equipos municipales, durante la Asistencia Técnica, les permite visualizar de mejor manera los nudos críticos que enfrentan desde la evaluación del requerimiento del/la usuario/a hasta la entrega de un beneficio. La mayor parte de los equipos municipales han señalado que, por primera vez, pudieron observar sus “reales” procesos (tal como se hacen las cosas), en vez de aquellos establecidos en las reglas internas de operación. La devolución de los resultados a los equipos participantes permite identificar mejoras que estén bajo el ámbito de control de las unidades municipales y priorizar, tanto cambios a las reglas vigentes como a los protocolos con instancias internas, que son parte del flujo de proceso (Administración y Finanzas, Adquisiciones, Control Interno, Unidad Jurídica, entre las principales).

### Las Redes de Apoyo

La tercera herramienta que utiliza la Asistencia Técnica es la identificación y calificación de Redes de Apoyo para la gestión social de las unidades municipales participantes. Todos/as los/as funcionarios/as realizan un ejercicio de reconocimiento de los actores con los cuales se relacionan y cada unidad municipal los consolida en una sola lista, que es la que se utiliza para la calificación de la frecuencia y la intensidad de las relaciones. Para dicha calificación, el/la funcionario/a asigna una categoría a cada actor. El equipo de Asistencia Técnica procede a tabular los datos obtenidos y a preparar los mapas que devolverá a los/as funcionarios/as municipales para su análisis y como insumo para los protocolos de atención GSL, que deberán formularse. Adicionalmente, a los mapas de cada unidad,

# 60%

**Cerca del 60% de los actores reconocidos son municipales.**

se prepara un consolidado de los actores compartidos y aquellos que son únicos de un área.

Durante el proceso de instalación del módulo base GSL 2020, los/as funcionarios/as reconocieron un total de 13.236 actores, a los cuales se les asignó una categoría. La categoría Municipal GSL correspondió a las unidades municipales que participan en la instalación del módulo base GSL, y la Municipal agrupó también a las otras áreas del gobierno local con las cuales se relacionan, tanto en su ámbito de trabajo como en aquellos que no lo son. En la categoría Otras Instituciones Públicas se agrupan los actores de instancias públicas no municipales con las cuales los/as funcionarios/as interactúan para el cumplimiento de sus labores. También se consideran actores de Organizaciones de la Comunidad, Entidades Privadas y Personas Particulares.

Para la totalidad de las unidades, cerca del 60% de los actores reconocidos son municipales, lo que da cuenta de la importancia de las relaciones dentro de este ámbito, para la gestión social. Otro 30% de ellos están concentrados en Otras Instituciones Públicas, completando el 90% de los actores. Como se ve, las categorías de los no públicos son minoritarias.



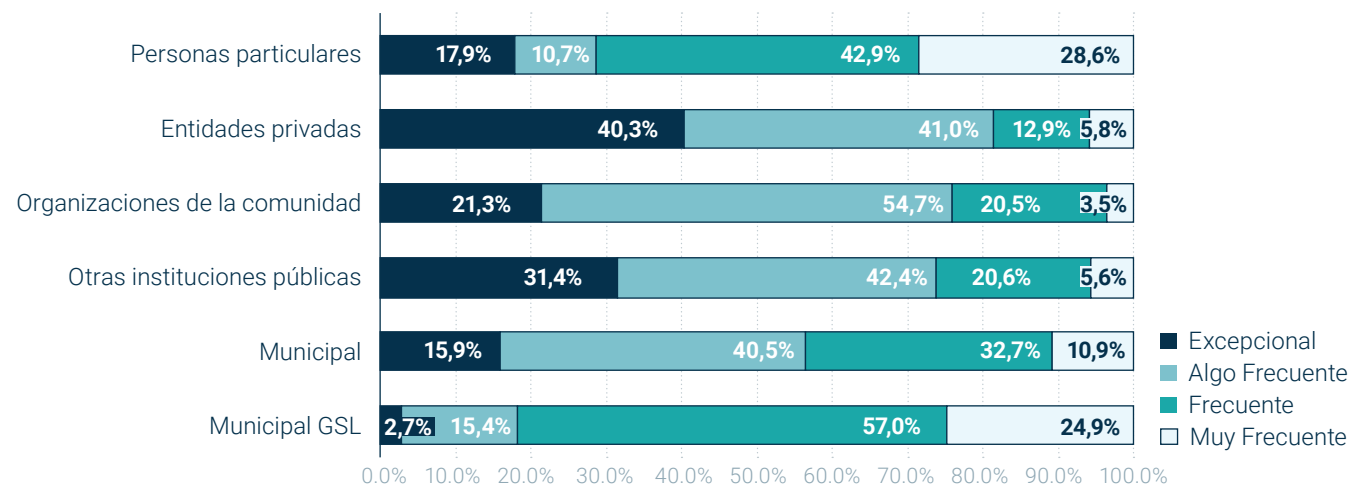
**Tabla 21.** Número de actores reconocidos en las redes de apoyo por las unidades municipales GSL y categoría del actor.

CATEGORÍA DEL ACTOR	Asistencia Social	RSH	Subsidios Sociales	Programa Familias	Total	% del total
Municipal GSL	370	333	288	294	1.285	9,7%
Municipal	2.722	1.416	937	1.516	6.591	49,8%
Otras instituciones públicas	1.401	610	744	917	3.672	27,7%
Organizaciones de la comunidad	277	131	150	97	655	4,9%
Entidades privadas	505	103	168	186	962	7,3%
Personas particulares	29	22	15	5	71	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>5.304</b>	<b>2.615</b>	<b>2.302</b>	<b>3.015</b>	<b>13.236</b>	<b>100,0%</b>
% del total	40,1%	19,8%	17,4%	22,8%	100,0%	

La unidad de Asistencia Social concentró el 40% de los actores identificados y, en este caso, la herramienta que se utilizó fue el Mapa de Actores, que permite calificar la frecuencia de la relación con cada actor en las categorías de Excepcional, Algo Frecuente, Frecuente y Muy Frecuente. Los resultados de este ejercicio fueron claros. La mayor frecuencia de relaciones se concentró con las otras unidades municipales GSL (RSH, Subsidios, Programa Familias) seguida de la re-

lación con otras instancias municipales. Si bien la identificación de actores Personas Particulares representó solo el 0.5% de los actores reconocidos por Asistencia Social, la calificación mostró que cuando la relación existe es mayoritariamente frecuente y muy frecuente. Esta situación ocurrió preferentemente en comunas Muy Pequeñas y Pequeñas, donde personas de la comunidad realizan aportes específicos a la municipalidad para la entrega de beneficios.

**Gráfico 38.** Frecuencia de la relación de la unidad de Asistencia Social con los actores reconocidos, según categoría del actor.

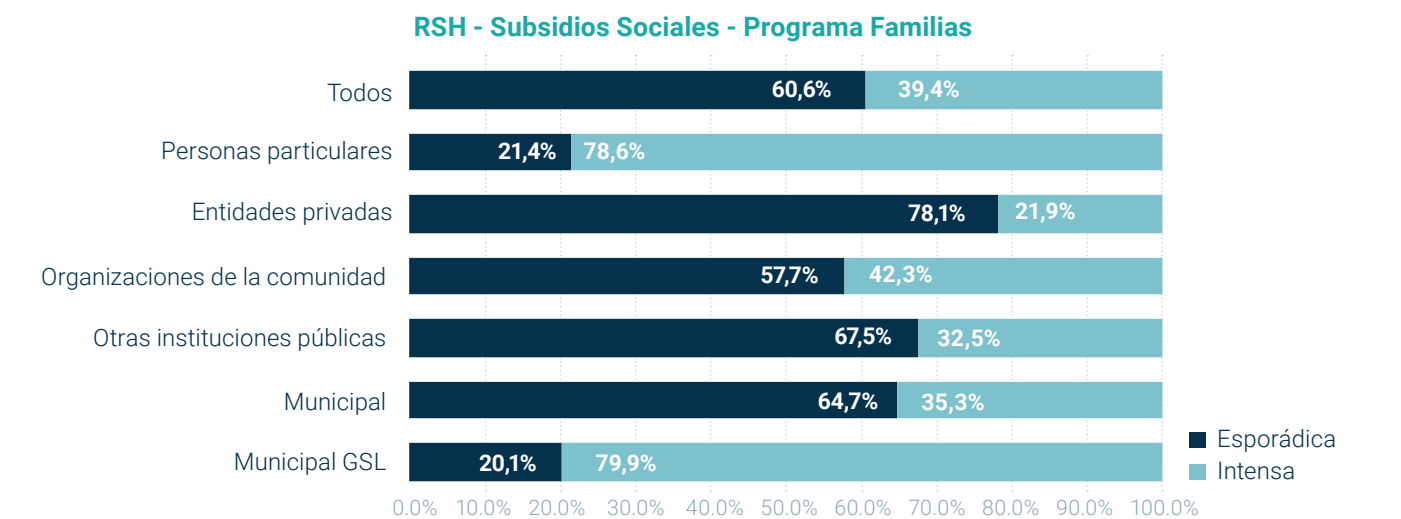


Las demás unidades municipales realizaron el ejercicio de Ecomapa que permite calificar tanto la frecuencia como la calidad de la relación con cada uno de los actores identificados. De esta forma, la relación puede ser Intensa (frecuente y muy frecuente) o Esporádica (poco frecuente o excepcional) y su calidad Positiva (conduce al logro de los objetivos) o Negativa (limita el logro de los objetivos).

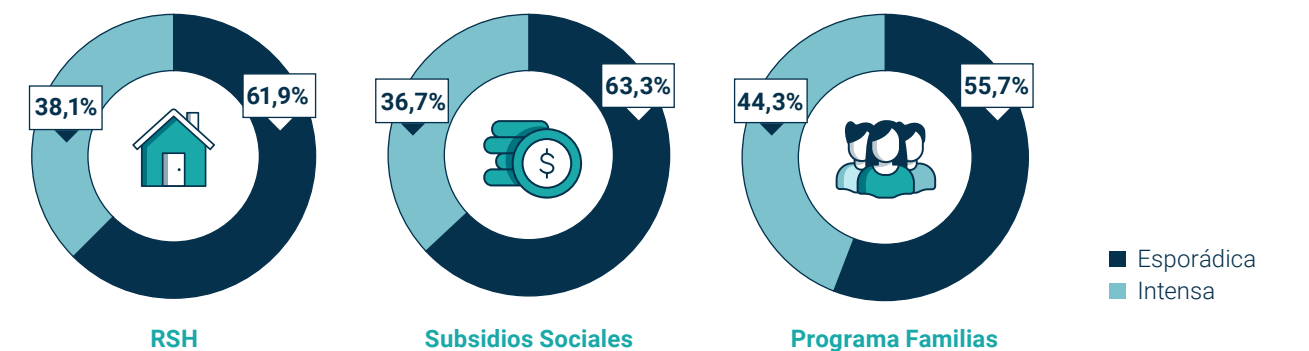
blecidas, fueron mayoritariamente esporádicas salvo en el caso de los actores municipales GSL, donde se reconocieron en un 80% intensas. Al igual que en la unidad de Asistencia Social, los actores Personas Particulares fueron identificados minoritariamente, pero cuando las relaciones fueron reconocidos son intensas. La desagregación por unidad municipal muestra que el Programa Familias calificó sus relaciones como intensas, en una mayor proporción.

Respecto de la frecuencia de las relaciones esta-

**Gráfico 39.** Frecuencia de la relación de las unidades RSH, Subsidios Sociales y Programa Familias con los actores reconocidos, según categoría del actor.



**Gráfico 40.** Frecuencia de la relación con los actores reconocidos, según unidad municipal.

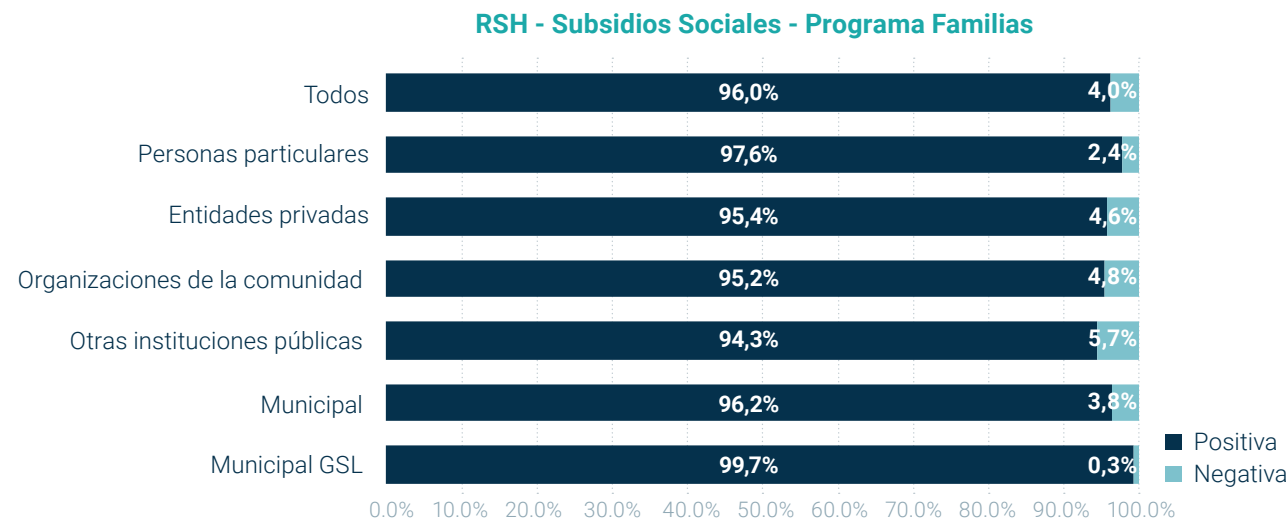




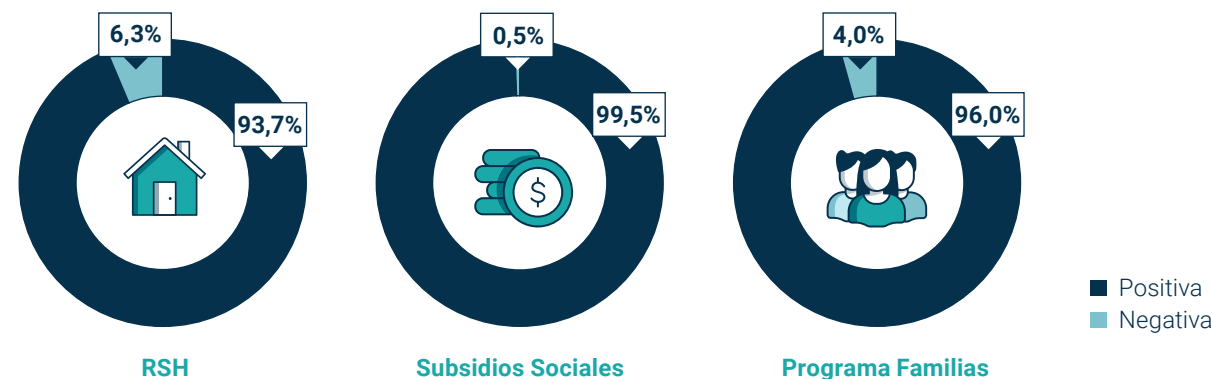
La calidad de la relación de las otras unidades municipales con los actores reconocidos fue calificada como positiva en más de un 90% de los casos, destacándose el vínculo con las demás unidades municipales GSL, donde la cifra llegó casi el 100%. Las relaciones con otras ins-

tituciones públicas mostraron un porcentaje más alto de valoraciones negativas, dentro de la excelente evaluación global. Por unidad, fue el RSH el que presentó una tasa más alta de relaciones negativas.

**Gráfico 41.** Calidad de la relación de las unidades RSH, Subsidios Sociales y Programa Familias con los actores reconocidos, según categoría del actor.



**Gráfico 42.** Calidad de la relación con los actores reconocidos, según unidad municipal.



Para analizar los actores compartidos entre unidades municipales y aquellos exclusivos, se procedió a clasificar a los actores reconocidos en instituciones y organizaciones que representan. Los 13.236 actores se agruparon en 6.991 entidades, lo que equivale aproximadamente a dos actores por entidad. Del total de entidades identificadas, el 42.6% correspondió a entidades compartidas

y el 57.8% a entidades que se relacionaron de forma exclusiva. Lo anterior mostró una concentración de las redes de apoyo compartidas entre las unidades municipales que deberían facilitar acuerdos conjuntos de trabajo y no de cada unidad con las mismas entidades.

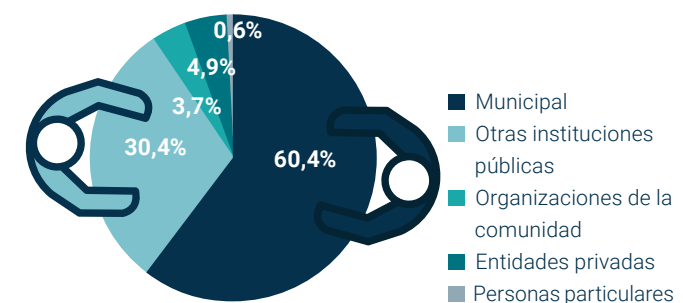
El 60% de las entidades compartidas de la Red de Apoyo identificada, corresponde a otras unidades municipales con las que deben realizarse coordinaciones internas para cumplir sus funciones, seguidas del 30% que corresponde a otras instituciones públicas. Se destacan dentro de las entidades compartidas municipales, la variedad de programas sociales que implementan las municipalidades seguidas de las instancias de apoyo interno como Administración y Finanzas y Control Interno y Jurídica.

Las instancias asociadas a salud, tanto municipales como otras públicas, son las que predominan como entidades compartidas, seguidas de los departamentos sociales de las Delegaciones Presidenciales Regionales y Provinciales y de las

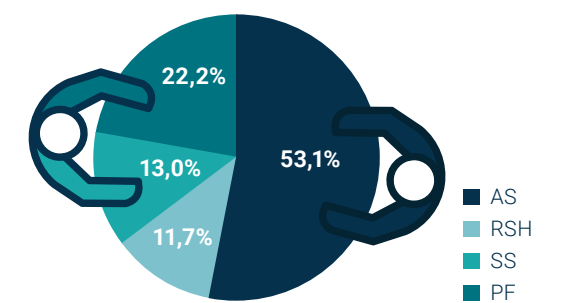
Secretarías Regionales Ministeriales de Desarrollo Social y Familia, para los casos de RSH, Subsidios Sociales y el programa Familias, dado que el MDSF es el que imparte las normas técnicas y/o trasfiere recursos a las municipalidades para la ejecución de dichos servicios.

Respecto a las entidades que se relacionan exclusivamente con cada unidad municipal GSL, el 53% de ellas corresponde a Asistencia Social seguida del Programa Familias, que representa el 22% de dichas instancias. Lo anterior puede explicarse por la variedad de beneficios y servicios que se ofrecen en las unidades de Asistencia Social, que implican múltiples coordinaciones, tanto internas como externas, y también por la naturaleza del Programa Familias que realiza un servicio de intermediación de la oferta social disponible para las familias beneficiarias. En cambio, las unidades de RSH y Subsidios Sociales ofrecen servicios acotados a sus materias y, en general, operan como apoyo y/o complemento de las funciones cumplidas por Asistencia Social y el programa Familias.

**Gráfico 43.** Distribución de las entidades compartidas de la Red de Apoyo por tipo de entidad.



**Gráfico 44.** Distribución de las entidades exclusivas de la Red de Apoyo por unidad municipal.



Los resultados obtenidos de la revisión de las Redes de Apoyo sirvieron de base a las estrategias de coordinación interna y externa, que las unidades municipales estructuran actualmente dentro del proceso de Asistencia Técnica, para la priorización y diseño de los protocolos de atención GSL.