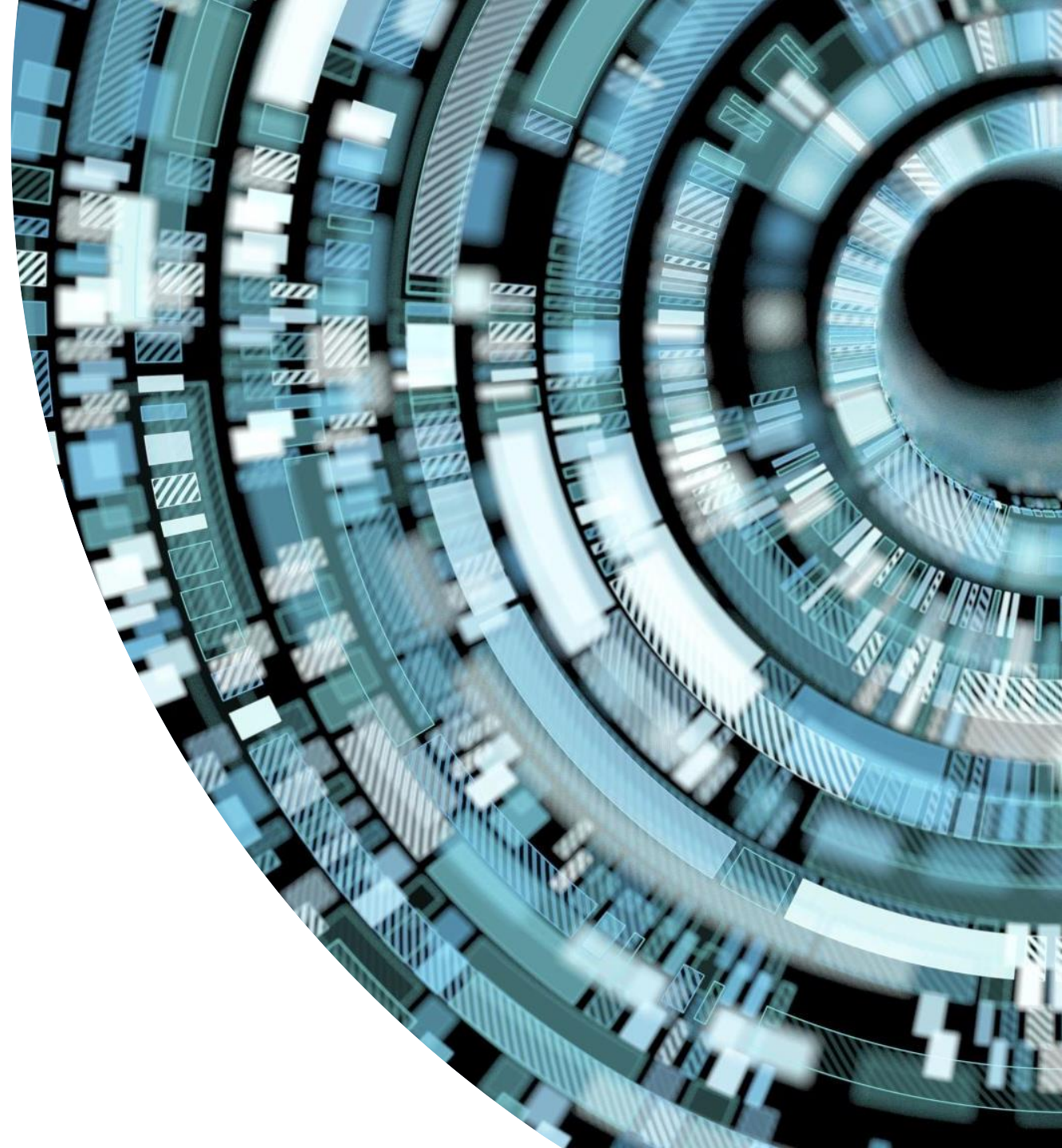
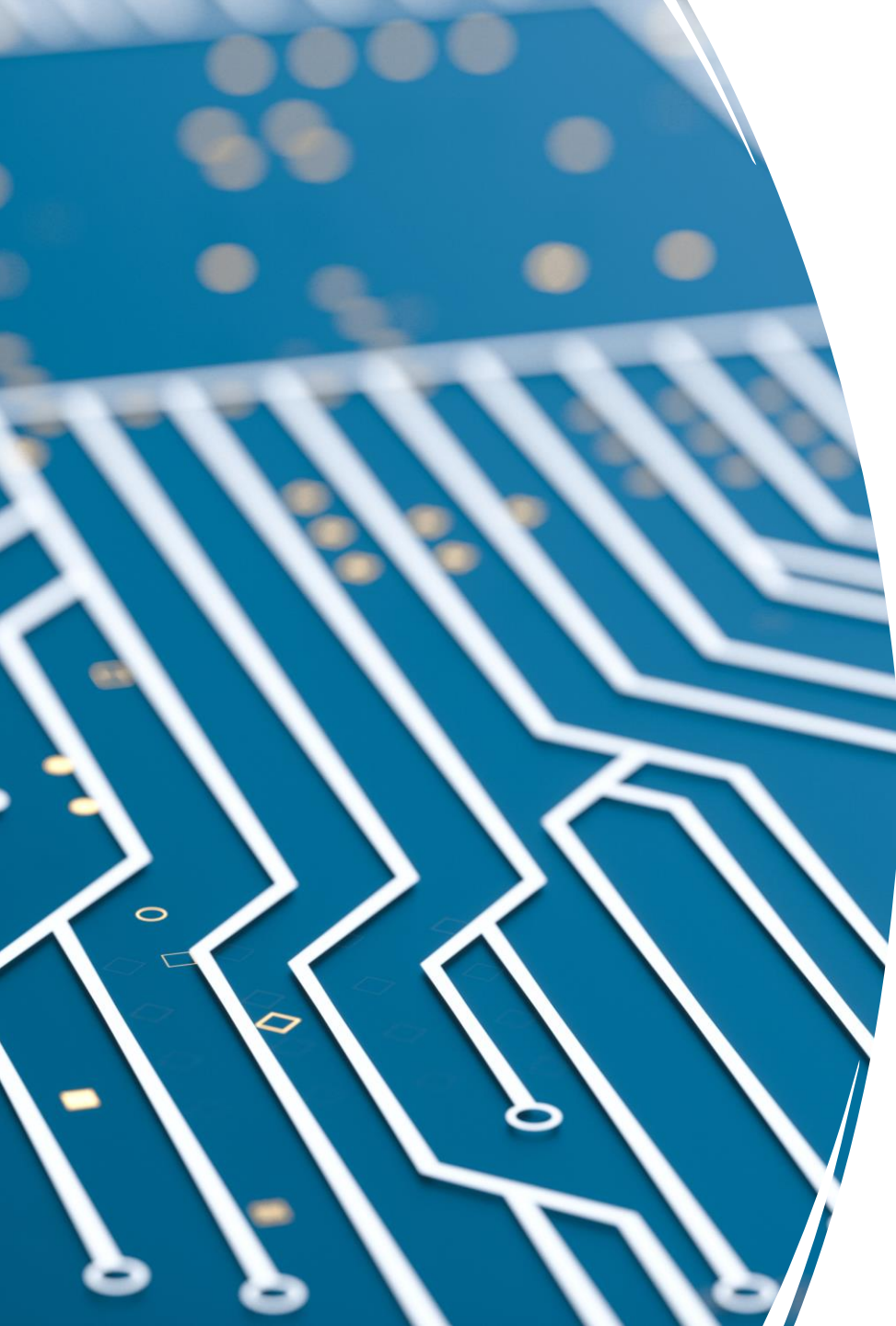


INNOVACIÓN SOCIAL Y SU POTENCIAL PARA GESTIONAR LA PROTECCIÓN SOCIAL

MARÍA PÍA MARTIN
UNIVERSIDAD DE CHILE
mpmartin@uchile.cl





Innovar para enfrentar la protección social

- Definición de “lo social” más compleja y abarca más dimensiones, más programas y políticas # demanda de integralidad e intersectorialidad.
- Fragmentación institucional y desarticulación, suele conducir a la descoordinación, duplicación y malgasto de recursos.
- En gobierno central, unidades en diferentes ministerios cumplen funciones y/o programas similares. Municipios o departamentos realizan programas propios. Organizaciones especializadas (fundaciones, corporaciones, institutos etc.) no sujetas a relaciones jerárquicas con los ministerios, aunque reciben recursos públicos
- Implementación local y diseño central. De espaldas al contexto territorial y a la distribución territorial de los riesgos/toma de decisiones estratégicas. Rol actores de la implementación. No consideran capacidades de gestión institucional y articulación presentes en el territorio

Políticas sociales complejidades de su formulación e implementación

¿Cómo proveer el mejor servicio posible con los recursos disponibles?

¿Cómo asegurar que los recursos estén disponibles de forma sostenida en el tiempo?

Complejidades propias de lo social (a las que se suman las desigualdades territoriales) sean enfrentadas por administraciones públicas verticales, compartimentadas y basadas en procesos de planeamiento, gestión y ejecución organizados en forma sectorial y fundados en diagnósticos y agendas de prioridades diferentes.

Cómo lograr que esto se traduzca en estrategias o sistemas de protección social capaces de articular y lograr que converjan acciones de varios sectores y niveles de gobierno, para orientarlos hacia los grupos sociales más fuertemente marcados por la pobreza, la vulnerabilidad y la desprotección social, en entornos de alta desigualdad.

Cuando hacer más de lo mismo no tiene resultados ¿Qué rol cumple la innovación y para qué poner esfuerzos ahí?

Cajaiba-Santana (2013) propone una nueva definición de innovación social, siendo esta ***“una creación colectiva de una nueva práctica social, legitimada, que busca crear un cambio social”***.

Para lograr innovación social, debe existir una estructura que permita y promueva el empoderamiento de los diferentes agentes, y que estos actúen y reflexionen en torno al desarrollo e implementación de nuevas ideas que promuevan cambios estructurales en orden a mejorar sus condiciones de bienestar.



La innovación pública como motor de transformación

**de la relación del
Estado con las
personas**



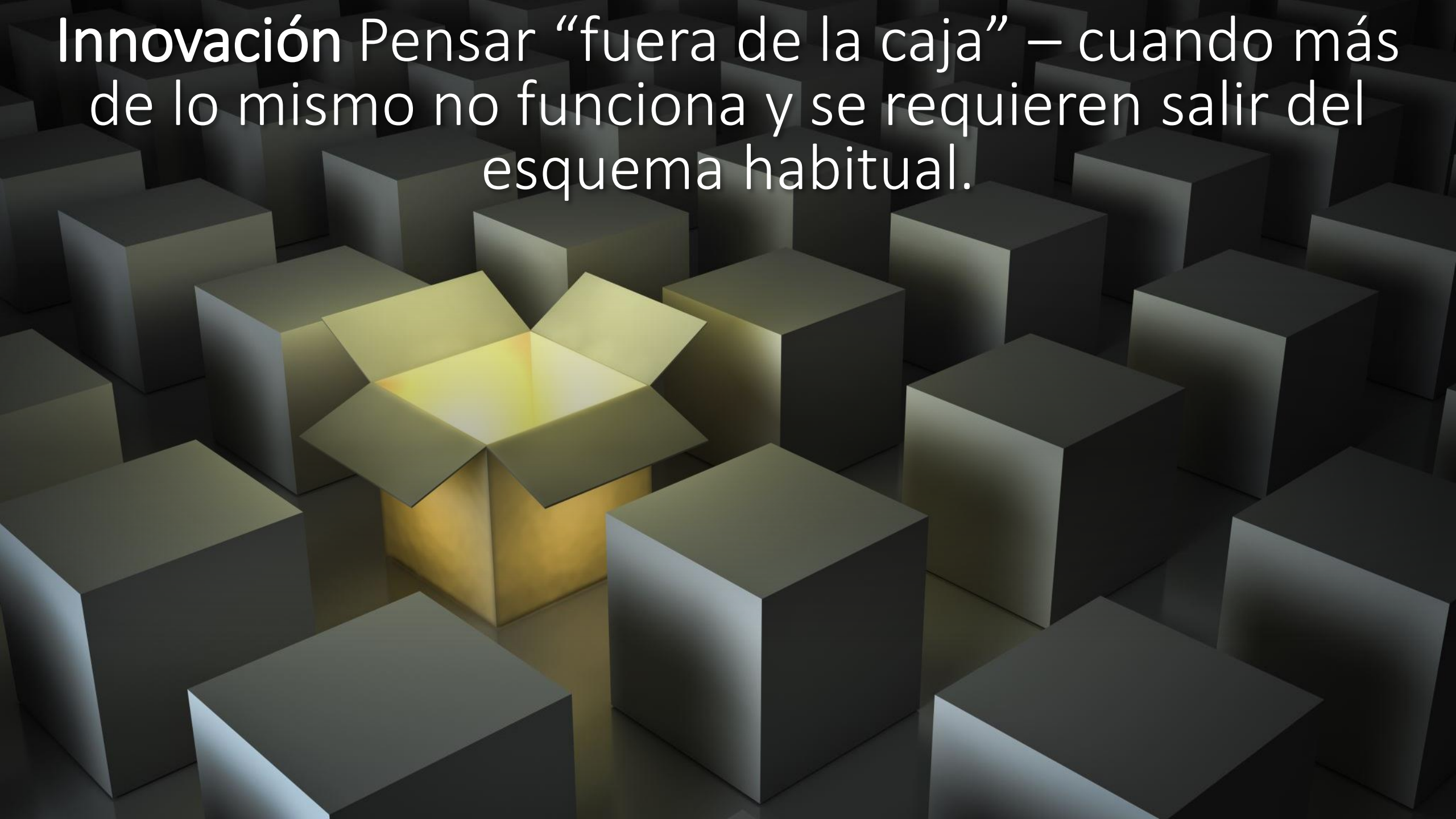
Productividad
del Sector Público

Calidad
del servicio a
usuarios

Transformación
del Estado y
bienestar social

**Valor
público y
Confianza
Ciudadana**

Innovación Pensar “fuera de la caja” – cuando más de lo mismo no funciona y se requieren salir del esquema habitual.





El Problema

¿Qué sucede con la pobreza extrema?



¿Qué es lo que tenemos?

¿Qué es lo que necesitamos cambiar?

¿Cómo lo hacemos?

¿QUÉ NECESITAMOS?



Mejor uso de los recursos existentes.




Fortalecimiento de las instituciones público-locales. Municipalidades son líderes en proveer servicios sociales



Mejorar el funcionamiento de los servicios sociales.



Estrategias de intervención social focalizadas en las familias más que en estrategias administrativas para mantener los programas a lo largo del tiempo.



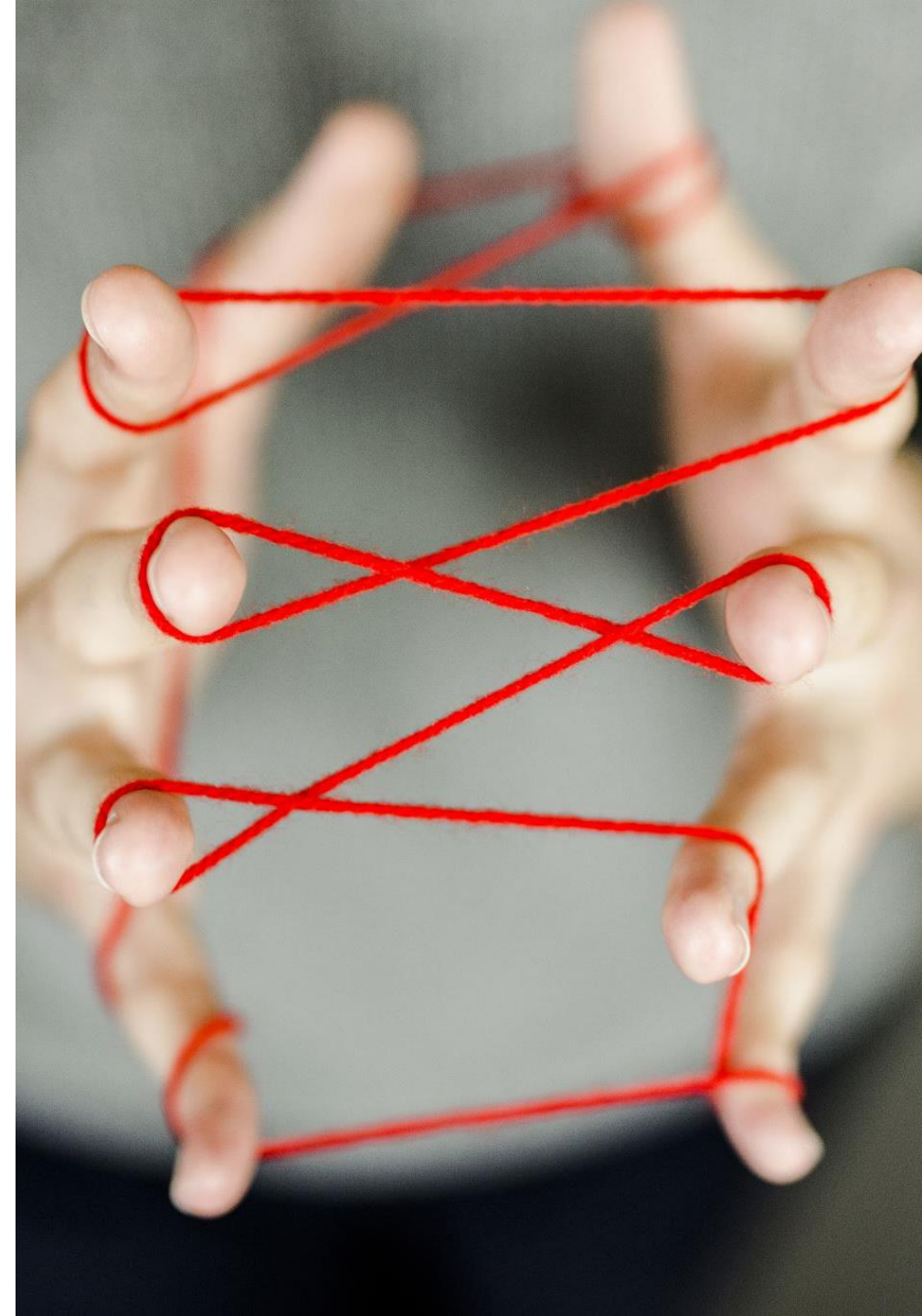
Diseño junto con la implementación

¿Cómo trabajar?

Resultados

La principal dificultad es determinar si se logró cumplir con un objetivo, es la escasa precisión de estos.

- ¿Es derrotar la extrema pobreza?
- ¿Es aumentar capacidades?
- ¿Es conectar con la red pública social?
- ¿Es cumplir los mínimos de bienestar establecidos?
- ¿Es disminuir la vulnerabilidad?





Resultados:

La principal dificultad para diseñar y realizar evaluación es precisar la línea base:

¿Todas las familias?

¿Según cohortes de ingreso?

¿Según cada familia?



Atención a los Resultados De gestión

¿Qué muestran distintas experiencias?

- Modelos con esfuerzo superior de coordinación, para producir el efecto esperado de la combinación de los diversos servicios prestaciones y beneficios comprometidos en el sistema requieren reglas de operación permanentes.
- Debe ser un modelo de gestión institucional

FOCO PROBLEMA

Una gestión innovadora para la protección social requiere un punto de partida:

La definición del problema

- ¿Qué es lo que tenemos?
- ¿Qué es lo que necesitamos cambiar?
- ¿Nuevos programas?
- ¿Más recursos?
- ¿Conocimiento de quienes?

¿Cómo lo hacemos?

MODELO DE SOLUCIÓN

INNOVACIÓN EN LAS SOLUCIONES

¿Qué recursos existen y cuáles necesitamos?

Fortalecimiento de las instituciones público-locales. Rol clave instituciones líderes en proveer servicios sociales en el territorio.

¿Cómo mejorar el funcionamiento de los servicios sociales?.

¿Cómo intervenir? Estrategias de intervención social focalizadas en las familias. Importancia apoyo psicosocial.

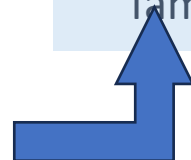
¿Y los resultados?

EVALUACIÓN

Dificultad para determinar si se logró cumplir con el objetivo. Imprecisión

Objetivo:

- ¿Derrotar la extrema pobreza?
- ¿Aumentar capacidades?
- ¿Conectar activos y oportunidades de la red pública social?
- ¿Lograr ODS o mínimos de bienestar establecidos?
- ¿Disminuir la vulnerabilidad?





La implementación de un sistema de protección social se juega en su aplicación en el territorio (casillero vacío)

- › Las instituciones en los territorios juegan un papel crucial, por funciones, atribuciones y capacidades de relación con las personas y hogares.
- › Convenios nacionales y 'bajada' regional/local.
- › La importancia de los ajustes locales y la pertinencia en la implementación de los sistemas. Familias e invisibilización territorio.
- › Complementariedad de la oferta de los sistemas y la oferta local. Diagnóstico local y uso de redes. Pertinencia etnias

Implementación: la microestructura de la política

- ◆ Analizar la implementación es observar la micropolítica.
- ◆ Toma de decisiones gestionar recursos específicos, secuenciar actividades para objetivos específicos y sus tiempos, stakeholders que desplieguen esas actuaciones y sus dinámicas de relación
- ◆ Quienes requieren interacción constante para llevar a cabo los programas y políticas
- ◆ Se requiere vinculación con beneficiarios (activos) de las políticas Prever participación para el éxito del proceso.
- ◆ Individuos con distintos roles, percepciones, valoraciones de lo que es éxito y fracaso. Objetivos muchas veces no compartidos.



Para el funcionamiento de las políticas y programas sociales en el territorio o a nivel local, se requieren intervenciones con ciertas características.



¿QUÉ INTERVENCIONES SE REQUIEREN PARA UNA EFECTIVA PROTECCIÓN SOCIAL?

- Intervenciones que aborden las distintas áreas o ámbitos del bienestar y calidad de vida.
- Intervenciones que actúen en los múltiples contextos de los territorios en los que las personas, familias y comunidades se desenvuelven.
- Intervenciones que reconozcan las particularidades de las personas, hogares y de sus territorios, incluyendo a las instituciones.
- Intervenciones que logren resultados específicos a nivel del bienestar y calidad de vida de las personas, familias y comunidades.
- Intervenciones que acompañen la trayectoria de personas y familias cubiertos por el sistema, en aquellas materias que sean relevantes.

Entonces no sirve cualquier tipo de intervención

¿Qué tipo de intervención se requiere?

Integralidad Distintas intervenciones y prestaciones, provistas por distintos actores o proveedores, dirigidas exactamente a las mismas personas y hogares y al contexto en el que se desenvuelven.

¿Qué rol juegan los territorios?

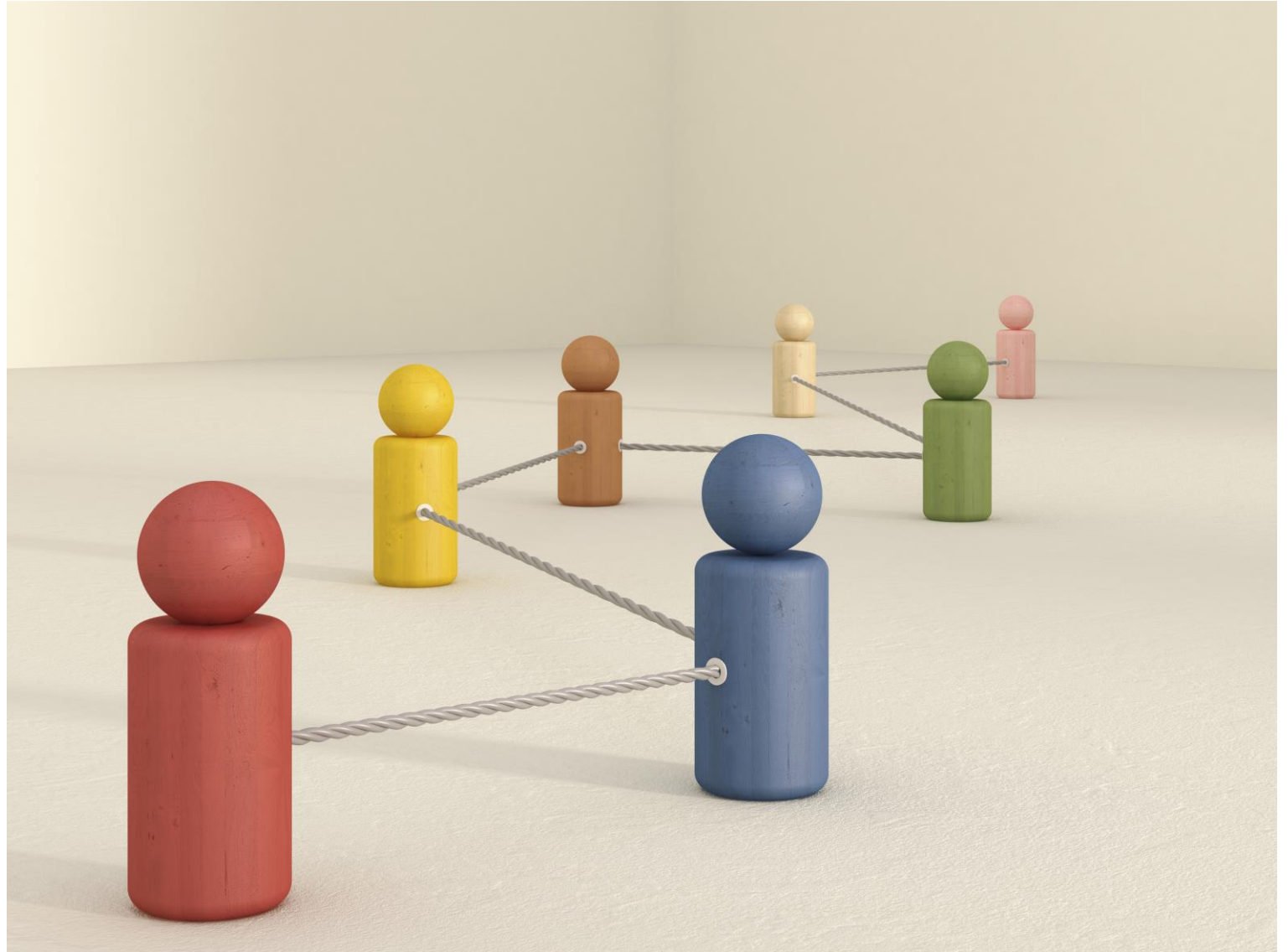
Contexto es relevante. En un mismo territorio conviven realidades desiguales. Intervención focalizada en territorios, centrada en las personas, familias y comunidades y no en función de la división político-administrativa

Atributos clave de Gestión Innovadora para la Protección Social

- **Gestión institucional:** intervención integral, modelo institucional coordinado y administrado por una “instancia” con facultades y atribuciones para ordenar y conducir el funcionamiento del modelo. **Instancia no puede ser de carácter sectorial.** Secretaría Ejecutiva liderada por la institución coordinadora, integrada por los puntos focales (el nivel local es el punto focal) de cada institución participante
- **Gestión financiera:** presupuesto que intencione el trabajo intersectorial, apoyada en normativa que permita operar el sistema. Sistema contractual/convenios de desempeño que regulen rol y financiamiento de cada cual
- **Monitoreo, seguimiento y evaluación:** modelo de seguimiento a la gestión, generar cambios, retoralimentación y evaluar
- **Sistemas integrados de información:** análisis de los datos, el estudio de las necesidades y el conocimiento de la población con la que se trabaja promueve el intersector
- **Organismo coordinador:** instancia que coordina y articula el funcionamiento del modelo de gestión integral para la protección territorial/local debe contar puede contar con atribuciones de ejecución. Si coordina y **no cuenta con atribuciones ejecutoras**, debe contar con múltiples proveedores que cumplan con funciones diferenciadas en el proceso. Debe haber a lo menos:
 - Operadores: generan y apoyan técnicamente a la red territorial para la ejecución directa
 - Ejecutores: Entidades con capacidad de implementar el servicio. Estructuras locales de implementación.
 - Proveedores: de oferta de programas y servicios sociales que apoyen el cumplimiento de las condiciones establecidas
 - Redes participación: a nivel territorial con familias, comunidades y organizaciones sociedad civil/privados. Co-producción

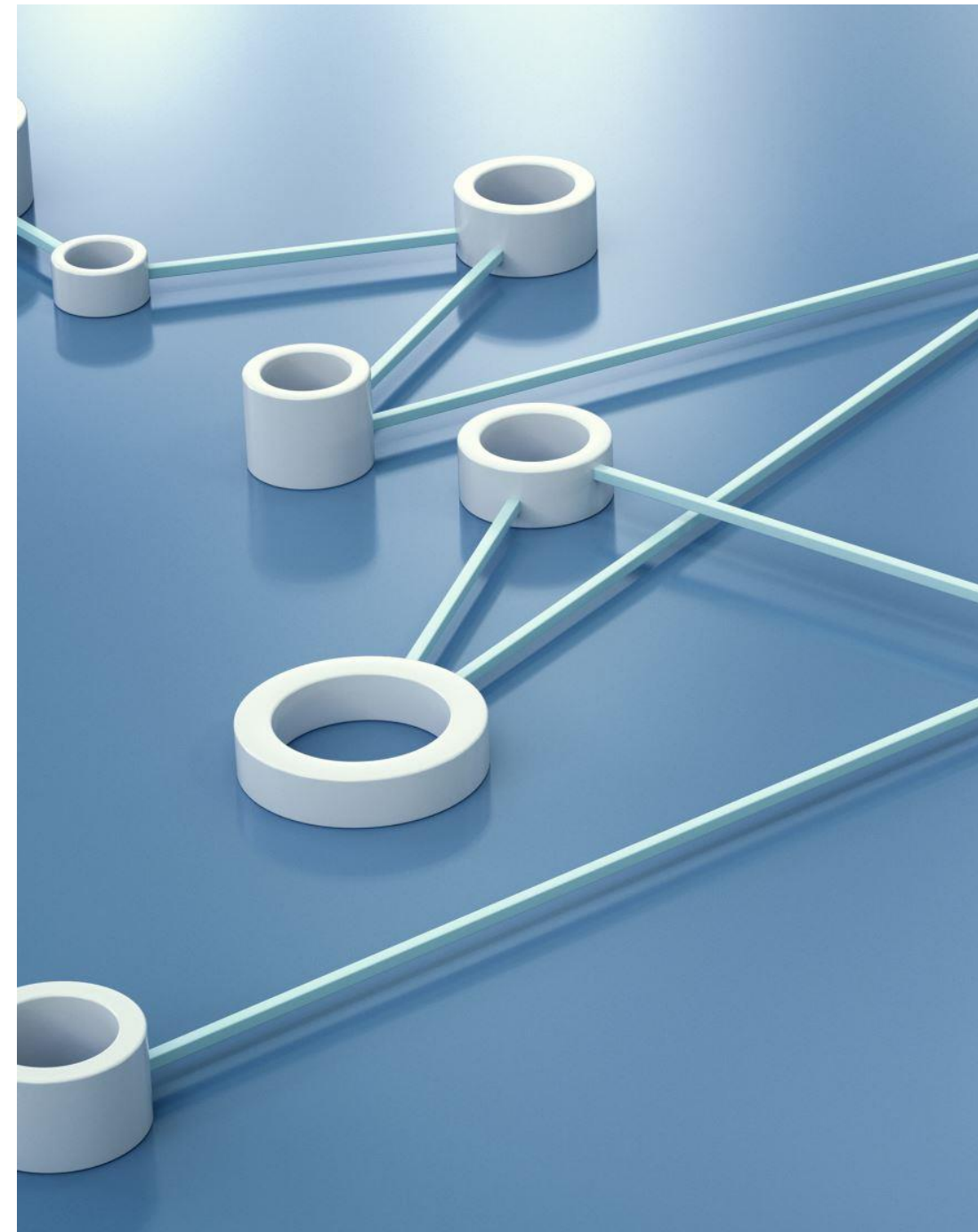
La atención en el territorio: el *delivery* de bienes y servicios sociales

Caso de innovación:
creación del sistema
Gestión Social Local (GSL)
en Chile

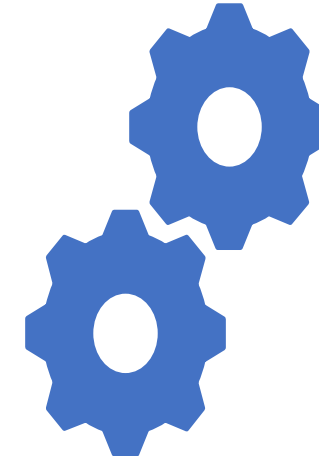


Innovación en el *delivery* a nivel Local

- Sistemas de *delivery* consideran entorno operativo y cadena de suministro de protección social con actores clave (personas e instituciones) que interactúan. Rol comunicaciones, sistemas de información y TICs (Lindert et. Al, 2020).
- Complejidad cadena prestación de servicios sociales y laborales (individuos/hogar/comunidad). Organización institucional e integración de servicios para población objetivo clave en confianza sector público (Solbes et al 2020).
- Evaluar desempeño de componentes básicos de los SPS y herramientas de coordinación estableciendo: cadena de resultados para los sistemas de *delivery*; indicadores de desempeño; evaluar los sistemas de prestación de servicios; y operacionalizar medición y gestión del desempeño para realizar ajustes en los procesos, parámetros e implementación (Raimondo, Wilson & Caivailla, 2020)



Optimización gestión pública



- Recientemente se ha incorporado a la optimización de procesos administrativos y de gestión en el sector público (Alarcón & Sánchez, 2018), minimizando costos, y maximizando rendimiento y/o eficiencia de procesos y recursos (Maldonado, 2018)
- Desde el enfoque basado en procesos, crecientemente las organizaciones identifican procedimientos de dirección, agregación de valor y mayor orientación hacia los usuarios, con foco en: simplificar, acelerar y abaratar teniendo como resultados (Secretaría de la Función Pública de México, 2016):
 - ◆ Reducir el tiempo de ejecución de procesos (eliminar tiempos muertos y cuellos de botella)
 - ◆ Reducir el número de actividades de proceso (eliminar actividades que consumen recursos, pero no es necesaria ni añade valor) y analizar el valor (resultados)
 - ◆ Incremento en la calidad de los servicios públicos;
 - ◆ Incremento satisfacción ciudadana

NC3 Modelo y herramientas de gestión. Cada programa opera con sus propias redes de coordinación: (i) actuando de forma compartimentada, (ii) con mapas propios no homogeneizados de oferta disponible en territorio (iii) con su propio sistema de información + sistemas propios información área social que no interoperan. Desagregación dificulta gestión de casos

NC1 Oferta proliferación de unidades y oficinas área social local. Múltiples prestaciones (beneficios y servicios) sin coordinación dificultando atenciones integrales a ciudadanos. Peregrinaje

+ efectividad
intervenciones
pobreza
vulnerabilidad

NC2 Estrategias intervención multiplicidad actores en relación directa con beneficiarios (sobre-intervención). Cada programa con sus propios instrumentos de diagnóstico, sin consistencia entre sí, y generalmente desfasados temporalmente con la disponibilidad de la oferta. Dificulta la gestión de redes para atención integral.

¿Cuáles son los problemas a resolver?

1. **Coordinación:** Muchas unidades municipales no coordinadas entre sí
2. **Equidad en las prestaciones:** Perfiles iguales tienen beneficios distintos
3. **Implementación:** Nivel central define beneficiarios y nivel municipal no participa (y muchas veces no encuentra a los beneficiarios)
4. **Efectividad:** Muchos servicios se relacionan con mismo beneficiario (sobre intervención)
5. **Eficiencia:** cada programa actúa con sus propias reglas y recursos. Esfuerzos duplicados. Sistemas de información no interoperan



Integralidad desde el territorio: la ventanilla única

Ventanilla única municipal:

Hacia los beneficiarios: reduce las dificultades de acceso a esta oferta, incremento vinculación con institucionalidad pública, acceso a información y empoderamiento. Se reducen los costos y tiempos dedicados a los trámites. Se evita el desplazamiento físico a múltiples instancias de gobierno

Hacia el sistema: transmite al sistema las necesidades de ciudadanos Mecanismos tendientes a promover una gestión integral en el territorio

- incentivos a los gobiernos locales
- creación de espacios de coordinación local
- Enfoque Participativo y Comunitario. Redes más allá de lo estatal
- Capacitación funcionarios/as



Innovación Social

1. Herramienta de gestión se instala en el nivel municipal
2. Organiza una atención integrada a nivel municipal
3. Incorpora programas propios del municipio y programas a nivel central

- ◆ Gestión de transacciones entre unidades municipales e instituciones externas al municipio, que dan beneficios y servicios. Herramientas de gestión para derivaciones y seguimiento
- ◆ Indicadores desempeño: disminución tiempos- calidad atención-rendición de cuentas
- ◆ Promover y facilitar la prestación integrada de servicios y beneficios al mismo usuario
- ◆ Proveer información útil al usuario
- ◆ Instrumentos de gestión, disponibles en una plataforma informática screening

Modelo de Gestión de Casos



Catálogo Local de Beneficios y Servicios

Sistema de Derivación (referencia y contra referencia)

Protocolos de atención GSL

Plataforma GSL - Indicadores de desempeño

INNOVACIÓN BOTTOM-UP

1. Encuesta de inicio y de término para perfeccionar el sistema
2. Voluntariedad de participación y convenios de participación (compromisos de las partes). Capacitación a todos los niveles y responsables
3. Modelo de gestión centrado en las personas. Construcción viaje persona y flujo de procesos. Identificación redes de apoyo
4. Optimización procesos de gestión. Análisis flujos de procesos
5. Asistencia Técnica. Asesorías on line grupal todos los funcionarios (directivos, atiende público, gestiona casos)
Reflexiones compartidas para mejora de gestión
6. Gestión de casos. Screening social
7. Uso de la plataforma GSL

Análisis de normativa

Catálogo de prestaciones

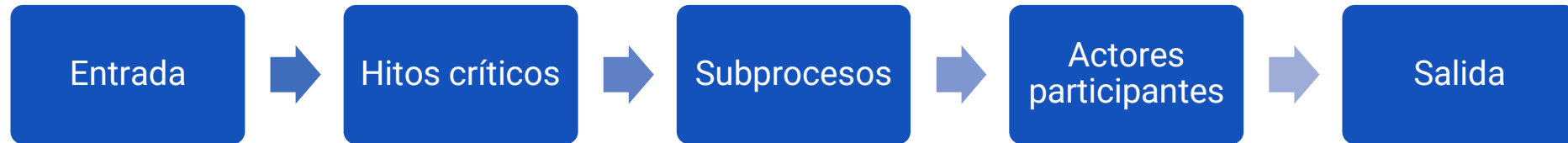
COMPONENTES CLAVE EN EL DISEÑO DE PROCESOS



COMPONENTES CLAVE EN EL DISEÑO DE PROCESOS



FLUJO DE PROCESOS



Tecnologías/Plataformas asociadas (Software, registro manual, base de datos local)

Sistema de Derivación y Notificación (teléfono, mail, carta, visita presencial)

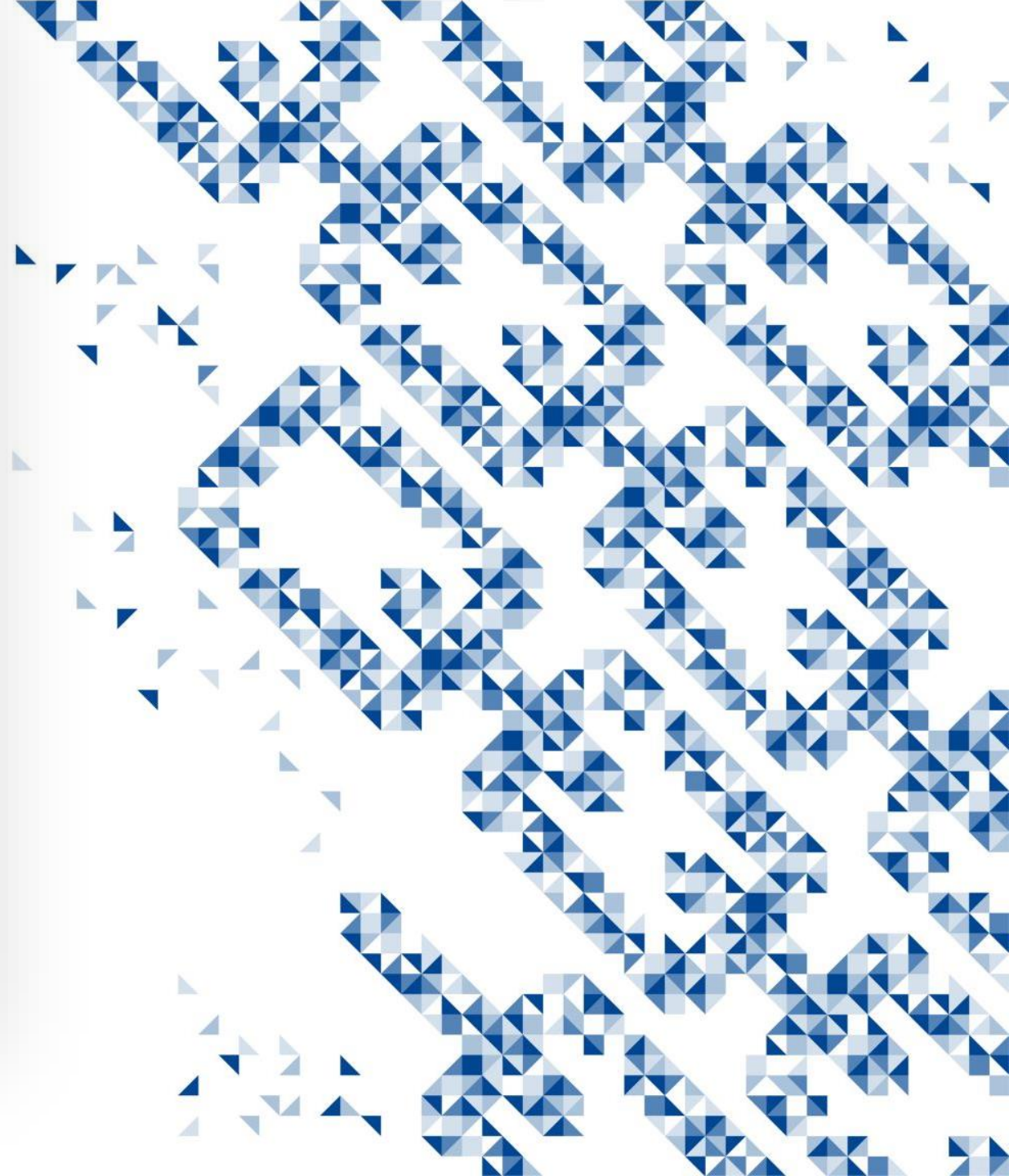
Orden temporal y duración de las actividades

Documentos asociados (memos, formularios, fichas, cartas, decretos, etc. que son parte del proceso.)

Registro de Viaje Funcionario

Flujo de procesos

1. Identificar las actividades del proceso y personas involucradas, sistemas utilizados, número de documentos u otra información relevante.
2. Señalar las restricciones que se consideren (como por ejemplo los tiempos máximos para realizar la actividad) u otros conceptos de interés.
3. Representar a la persona que inicia el proceso, así como al destinatario final del mismo (usuario). Viaje Funcionario.
4. Determinar los tiempos del proceso
5. NC. Indicar para cada una de las fases las principales problemáticas observadas.
6. Validar el flujo con los participantes directos del proceso.



Nudos Críticos Flujo Procesos

- Diversidad en modo de entrada a la atención en Asistencia Social. Demora atenciones:

RSH (1- 45 en actualizar datos); Procesos administrativos (CGR, DAF, Secretario Municipal, Alcalde o Jurídica); duplicaciones de trabajo y procedimientos; Trabajo compartimentalizado; fallas sistemas informáticos, wifi, equipos.

- Procesos de registro propios y software utilizados
- Estrés municipal y usuario, mejorar intervención al usuario
- Derivaciones hacia otras instancias municipales y/o sectoriales (OMIL y CESFAM). Escaso seguimiento de casos y derivaciones



Nudos críticos para el usuario

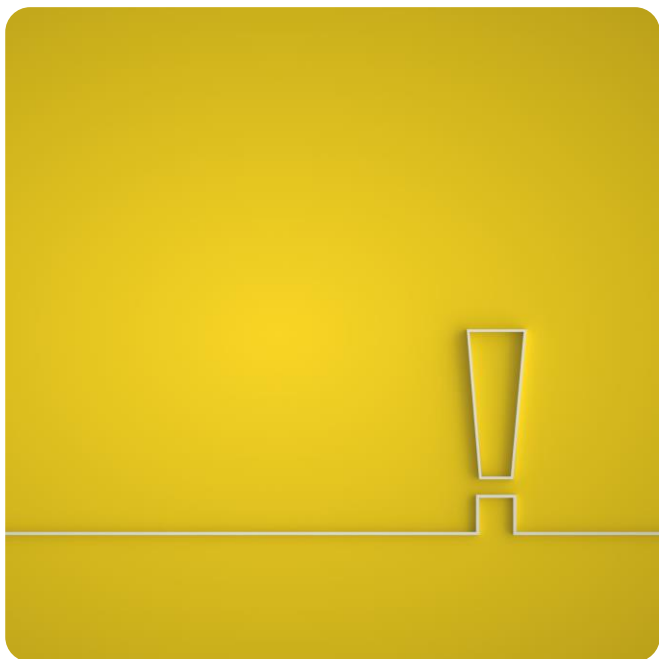
- La carga de comprobación de medios y de documentación recae frecuentemente en el usuario, que debe acudir una y otra vez al municipio a presentar documentación
- Usuario debe hacer trayectorias específicas por beneficio requerido, debiendo acudir al municipio varias veces y/o repetir procesos.
- Largos tiempos de resolución y espera para usuarios
- Usuarios no disponen de información cierta sobre los beneficios a los cuales tienen acceso
- Usuarios no disponen de información oportuna y transparente y de procesos de accountability



Nudos críticos para el funcionario

- Exceso de carga laboral funcionarios y complejidad de realizar Informe Social
- Condiciones de infraestructura inadecuadas para atención de usuarios con requerimientos de privacidad.
- Establecer modo de trabajo en equipos municipales lógicas de trabajo en red interna, necesarias para la realización de una gestión de casos sociales eficaz y oportuna.
- Demora en atención y /o entrega de ayudas por dificultades en aspectos logísticos a nivel municipal para entrega ayudas sociales. Frecuente falta de organización de inventarios actualizados de stock disponible de ayudas. Alta frecuencia de falta de disponibilidad de chofer para visitas domiciliarias





Algunos aprendizajes

- Lección 1: buenas formas de gestión (seguimiento, cierre procesos coordinación) no se asocian al tamaño del municipio
- Lección 2: enfatizar canales formales de ventanilla y filtro de entrada del municipio. Evitar con autoridad municipal, por altas expectativas de atención rápida y sin tramitación, con resultados positivos, provocando estrés funcionario y usuario.
- Lección 3: funcionarios capaces de lidiar con diversidad beneficios y usuarios. Importancia de equipos multidisciplinarios en asistencia social, en municipios grandes. Dependencia es ineficiente y se pierde tiempo.
- Lección 4: Transparencia. Excesivas tramitaciones demoran entrega de beneficios. Usuario ciego sobre el proceso de tramitación de sus beneficios.
- Lección 5: Usuario no conoce los beneficios a que tiene derecho



Ejemplo Viaje Funcionario OMIL

- Información entregada por funcionarios sobre procesos específicos de la OMIL en base a una planilla de actividades a partir de un caso tipo a gestionar.
- El viaje nos entrega una visión general de la labor de la OMIL, representada en un proceso de atención.
- El análisis se realiza sobre lo declarado por los funcionarios y se entiende que son procesos acotados que no necesariamente representan todas las funciones que realiza la OMIL.

Actividades	Botones para volver	Actividad	REDES	NUDOS	INFORMACIÓN	ESTRÉS
Llegada a OMIL	IR #1	Listo	Listo	Incompleto	Listo	Listo
Identificación de necesidad	IR #2	Listo	Listo	Listo	Listo	Listo
Entrevista	IR #3	Listo	Listo	Incompleto	Listo	Listo
Redacción de documento	IR #4	Listo	Listo	Incompleto	Listo	Listo
Revisión de base de datos	IR #5	Listo	Listo	Incompleto	Listo	Listo
Se envía CV al empleador	IR #6	Listo	Listo	Incompleto	Listo	Listo
Seguimiento de la eventual colocación	IR #7	Listo	Listo	Incompleto	Listo	Listo
registra colocación en BNE y se realiza	IR #8	Listo	Listo	Incompleto	Listo	Listo
a negativa: Se entregan nuevas ofertas e	IR #9	Listo	Listo	Incompleto	Listo	Listo
0	IR #10	Incompleto	Incompleto	Incompleto	Incompleto	Incompleto
0	IR #11	Incompleto	Incompleto	Incompleto	Incompleto	Incompleto
0	IR #12	Incompleto	Incompleto	Incompleto	Incompleto	Incompleto
0	IR #13	Incompleto	Incompleto	Incompleto	Incompleto	Incompleto
0	IR #14	Incompleto	Incompleto	Incompleto	Incompleto	Incompleto
0	IR #15	Incompleto	Incompleto	Incompleto	Incompleto	Incompleto

Figura 1 Plantilla Viaje Funcionario

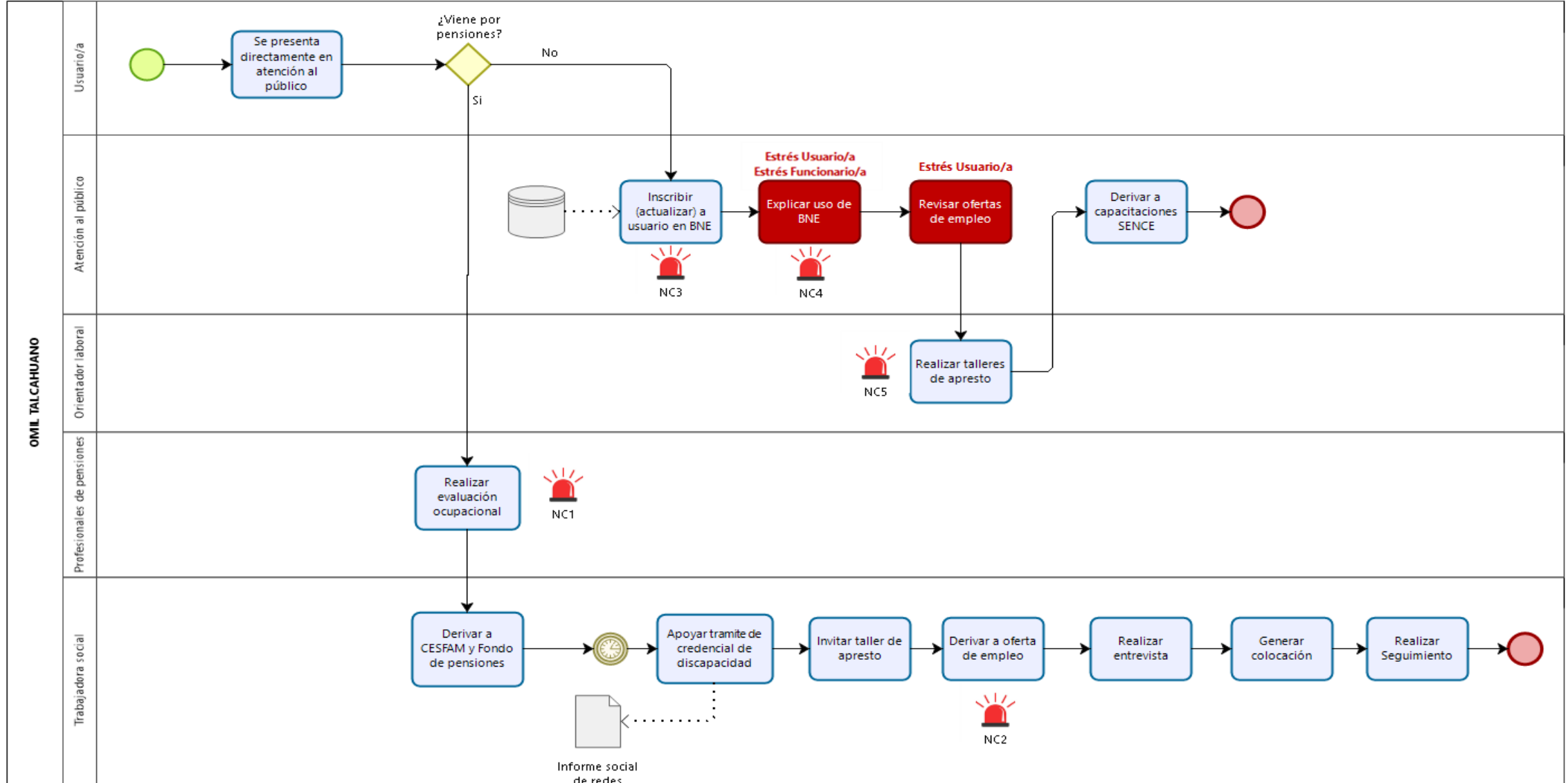


Viaje Funcionario

- Contiene información de Redes, Nudos críticos, Sistemas de Información, Niveles de Estrés y Tiempos entre actividades.
- Entre comunas existen diferencias de participación en el ejercicio de viaje funcionario, por lo que la información es diversa en cuanto a la entrega de detalles en los procesos de atención e información incorporada. No obstante, la recurrencia de los nudos críticos y procesos permite tener un diagnóstico de los problemas en los procesos de gestión del conjunto de las OMIL



Flujo comuna Talcahuano, 5 nudos





Nudos Críticos

- Se reiteran en diferentes momentos de la atención los problemas con plataformas interna y externas, para consulta de datos, búsqueda de ofertas o actualización de perfiles.
- Los nudos pueden variar según zona. Comunas reportan problemas por ruralidad (señal telefónica e internet).
- Los nudos del manejo de información y relacionados con la etapa de Información son los que generan mayor presencia.
- Los nudos por tipo de OMIL no demuestran que existan grandes diferencias, generando tres nudos recurrentes.



Actores de los procesos

- Existen actores que se presentan recurrentemente en los procesos declarados en el ejercicio por los funcionarios y que se relacionan con la atención del usuario.

El promedio de actores son 2,4. Máximo 6 -mínimo de 1 actor.

Actores Recurrentes	
Atención al Público	84%
Orientador/a Laboral	41%
Atención Empresa	29%
Encargado/a Oficina	16%
Psicólogo/a	8%

Tabla 7 Actores recurrentes de los flujos de procesos

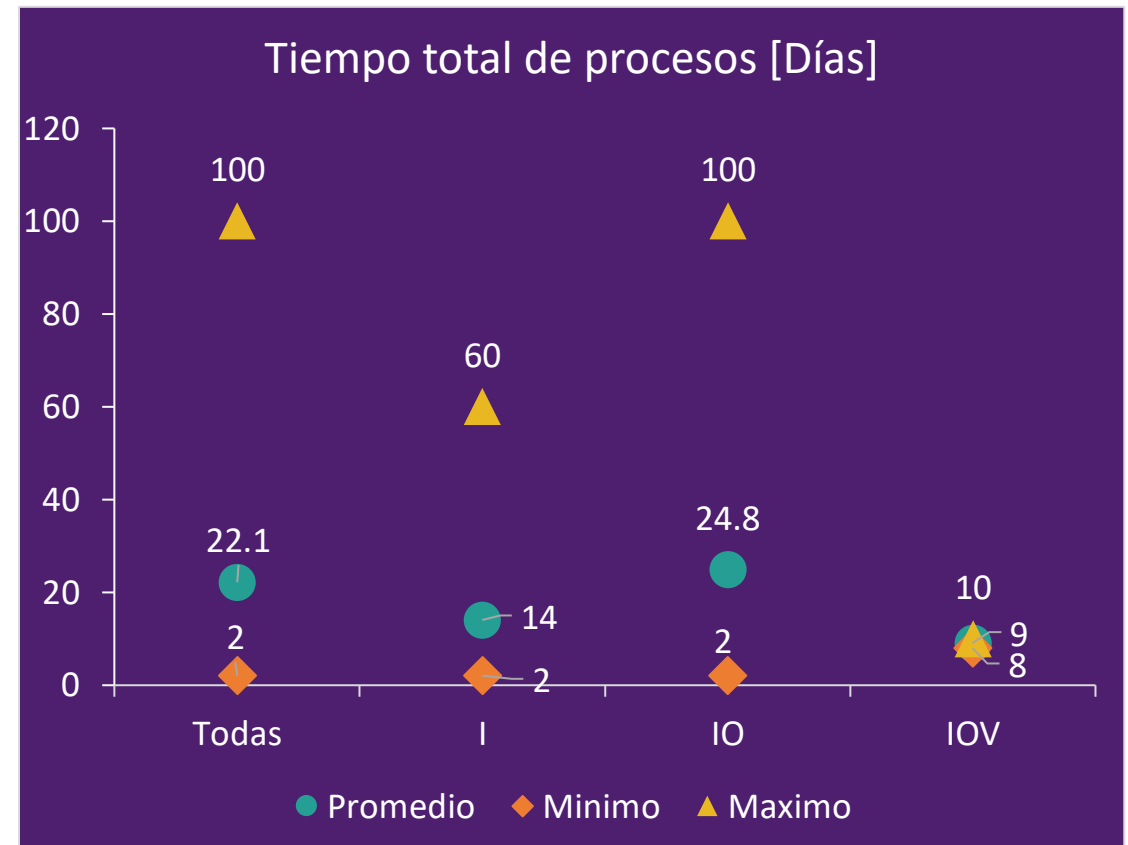
- En el 84% (43 comunas) de las oficinas se presenta el ejecutivo de atención al público (cargo/rol).
- Los demás cargos/roles se encuentran por debajo del 50%
- Los roles están relacionados con el tipo de OMIL y las funciones que realizan



Tiempos

- Los tiempos totales varían entre 100 y 2 días para los flujos presentados. Se debe considerar que los procesos, la cantidad de actividades y las funciones de cada oficina tienen variación por comuna según la atención declarada.
- Los tiempos no siempre son comparables ya que no se entrega información acertada y los tipos de atención (colocación frente a solo entregar información)

Grafico 7 Tiempos totales de las atenciones



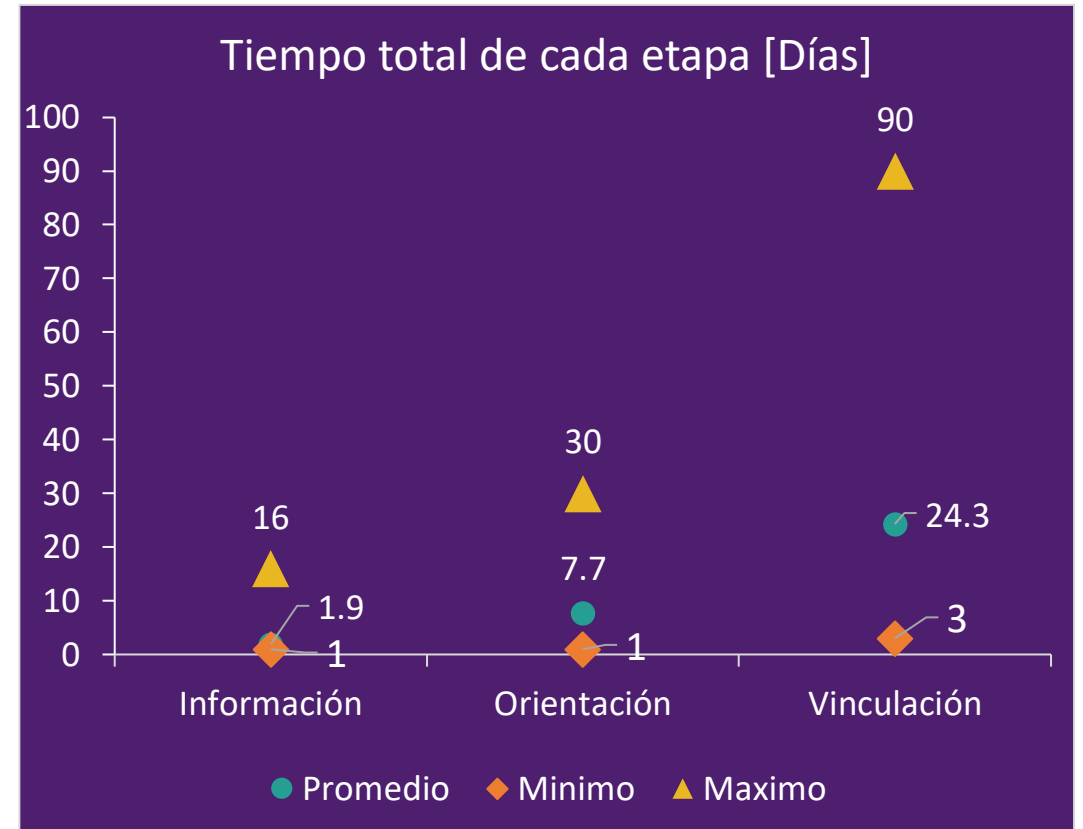


Tiempos

El proceso de búsqueda laboral hasta el seguimiento de colocación tiene una **duración promedio de 24,3 días**, donde se realiza la búsqueda de oferta, postulación, entrevista y seguimiento.

Esta etapa de vinculación es la que presenta mayor variabilidad entre comunas.

Grafico 8 Tiempos por etapa de atención





Conclusiones

- Los nudos críticos dan cuenta de problemas con la información de los usuarios, al no estar esta actualizada o en línea.
- Los nudos críticos muestran que existen procesos dispares y gran variabilidad en los tiempos entre comunas en cada proceso y etapa.
- Tomando en cuenta la información presentada, GSL permite gestionar de manera eficaz la atención con un registro digital de acceso común, protocolos de seguimiento y derivación.



Recomendaciones

- Generar un canal para enviar documentos de manera no presencial, agilizando el recibo de documentos para tramitación.
- Crear protocolos que permitan estandarizar procesos, como derivaciones, atenciones. Permitiendo establecer tiempos, respuestas y roles en la gestión de los casos.
- Crear una plataforma municipal que permita disminuir los problemas con las plataformas. Esto debido a los errores con la plataforma de la BNE. La plataforma busca gestionar y buscar ofertas laborales.
- Construir material complementario para la intención que permita entregar herramientas eficaces a usuario/as. Esto permitiría construir de mejor manera el curriculum, prepararse para entrevista y tener la información necesaria.
- Establecer estándares en la relación con empresas en la retroalimentación y seguimiento de los procesos. Se debe generar acuerdos y responsabilidades claras.

Gracias