



Conductas de funcionarios(as) municipales y efectivas estrategias intersectoriales en el programa familias, Chile

Jaime Contreras Álvarez

Recibido: 17/11/2024 | Aceptado: 16/12/2024

Revista Científica Administrar lo Público, volumen 1, número 1, Ene-Dic 2024 (cierre de edición 15 de noviembre)

DOI: <https://doi.org/10.15517/alp.2024.62871>

ISSN: 2215-6909

¿Cómo citar este artículo?

Contreras Álvarez, J. (2024). Conductas de funcionarios(as) municipales y efectivas estrategias intersectoriales en el programa familias, Chile. *Revista Científica Administrar lo Público*, 1(1), 104-124. <https://doi.org/10.15517/alp.2024.62871>



Jaime Contreras Álvarez, 2024. Este artículo se encuentra disponible bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA). Para mayor información, escribir a publicaciones.cicap@ucr.ac.cr



Revista Científica
**Administrar
lo Público**



CICAP
Centro de Investigación y
Capacitación en
Administración Pública

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/alp/issue/current>

ARTÍCULO ORIGINAL

Conductas de funcionarios(as) municipales y efectivas estrategias intersectoriales en el programa familias, Chile

Behaviors of municipal employees and effective intersectoral strategies in the families program, Chile

Jaime Contreras Álvarez

Departamento de Administración Pública y Ciencia Política, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de Concepción, Concepción, Chile.

 jaimecontreras@udec.cl

 <https://orcid.org/0000-0001-6689-8472>

Recibido: 17 de noviembre de 2024

Aceptado: 16 de diciembre de 2024

Resumen: La Gestión Intersectorial es un proceso de intercambio entre actores de diferentes organizaciones públicas, y el éxito de ésta depende de normas y reglas formales e informales que efectúan las personas integrantes de redes de cooperación. El objetivo de la investigación fue determinar las conductas de los funcionarios(as) que implementan efectivas estrategias intersectoriales en el programa familias, del Sistema de Protección Social entre los años 2016 al 2022. El presente artículo recoge los resultados de investigación, mediante entrevistas a actores claves, explorando las principales conductas que desarrollan funcionarios municipales que implementan efectivas estrategias intersectoriales en el programa familias a nivel nacional. Busca evidenciar los patrones de comportamiento que explican el trabajo colaborativo que requiere la intersectorialidad a nivel local. Destacan como resultados la confianza, la probidad, el compromiso y vocación de servicio, la colaboración, la comunicación efectiva y la flexibilidad como conductas claves que desarrollan los profesionales responsables del programa.

Palabras clave: Intersectorialidad; Gestión Local; conducta pública; municipios; Política Social

Abstract: Intersectoral management is a process of exchange between actors from different public organizations, and its success depends on formal and informal rules and norms made by the members of cooperation networks. The objective of the research was to determine the behaviors of officials who implement effective intersectoral strategies in the families program of the Social Protection System between 2016 and 2022. The present article gathers the research results obtained through interviews with key actors, exploring the main behaviors developed by municipal officials who implement effective intersectoral strategies in the families program at the national level. It seeks to evidence the behavioral patterns that explain the collaborative work required by intersectorality at the local level. The results highlight trust, probity, commitment and service vocation, collaboration, effective communication and flexibility as key behaviors developed by the professionals responsible for the program.

Keywords: Intersectorality; Local Management; public behavior; municipalities; Social Policy

1. Introducción

Los estudios sobre el comportamiento humano en la organización han desarrollado un marco conceptual y teórico relevante en el campo de la administración que sirve como base para el análisis del comportamiento de los funcionarios(as) públicos(as) en administraciones gubernamentales y de Estado. En particular, el presente artículo busca analizar los comportamientos de funcionarios(as) públicos(as) en administraciones locales en el marco de la implementación de la gestión intersectorial que requiere un programa social destinado al abordaje de las problemáticas de pobreza y vulnerabilidad social, como es el programa Familias.

En este marco de análisis sobre comportamiento humano en organizaciones públicas locales, destacan estudios como el efectuado por Walker et al. (2007) quienes descubren que los funcionarios(as) de gobiernos locales en Inglaterra participan activamente en redes laborales, siendo influenciados significativamente por su posición dentro de la jerarquía organizativa. Complementa esta idea Kim (2001) quien investigó si la estructura organizacional a nivel local influye en las actitudes éticas de los funcionarios(as), encontrando que la centralización promueve la racionalidad, pero no afecta significativamente la actitud moral individual. En este sentido, complementa esta revisión empírica y en particular sobre elementos de intersectorialidad de políticas públicas Pedersen (2014), al revisar la

relación entre la motivación pro-social y los resultados del comportamiento entre concejales locales en Dinamarca, concluyendo que la alineación entre la motivación personal y el entorno organizacional impacta en la efectividad democrática y Hendriks et al. (2015) desarrolla un estudio en Holanda, analizando desde una perspectiva cualitativa los elementos de colaboración intersectorial en gobiernos locales y concluye que en los municipios del estudio que poseían estructuras organizativas más planas y desarrollaban capacitación los gerentes(as) hacia el cuerpo de funcionarios mejoraban las oportunidades de Colaboración Intersectorial entre actores, para el abordaje de problemas complejos de salud pública.

Sousa et al. (2017) en un estudio sobre la intersectorialidad en un programa social ejecutado por municipios en Brasil, observan cómo las prácticas laborales y acciones de los profesionales influyen en la efectividad de la intersectorialidad, entre sus resultados encontraron que los escenarios informales de planificación y gestión puede generar desigualdad en las responsabilidades y compromisos que asumen los actores; que se debe tener un enfoque de formación previa para los profesionales que deban gestionar procesos con otros servicios; y que la efectividad de los programas intersectoriales depende en gran parte de la predisposiciones de los profesionales en su labor. Siguiendo este análisis desde lo local, Gallardo (2019) observa elementos intersectoriales en salud, y recalca

que la creación de redes, donde se centran factores como las relaciones horizontales, la percepción de integración y permanencia, el fomentar capacidades y conocimientos, las interacciones y respeto mutuo entre los actores, son claves para el desarrollo de una gestión transversal de la intersectorialidad en las políticas y programas que busquen promover la salud en conjunto con otros sectores.

Silva et al. (2014) destacan en su estudio sobre promoción de la salud en Brasil, que los programas intersectoriales enfrentan obstáculos debido a la brecha entre el enfoque normativo-pragmático y su ejecución operacional, y este problema surge porque los programas no incorporan la realidad de los municipios, donde la colaboración es débil entre actores debido a diferencias valóricas, disposición, recursos e intereses políticos, concluyen que el factor humano es clave para el éxito de la gestión intersectorial. Otros estudios como los desarrollados por Fiorati et al. (2018) concuerdan con que en los resultados de políticas intersectoriales es esencial observar y superar dificultades de colaboración en la operacionalidad, enfocándose en aspectos administrativos como la preparación y gestión de los técnicos, agregando la capacidad deliberativa que se puede desarrollar en los foros intersectoriales y las prioridades de los gobiernos locales.

En este sentido, autores como Kolk et al. (2010) a partir de la base que las interacciones sociales intersectoriales consideran conveniente observar el nivel micro, refiriéndose a las personas y organizaciones que se asocian para cumplir objetivos, en ello establece que la explicación de asociación parte por los procesos de comunicación, intercambio, aprendizaje y contagio social que conforman un efecto goteo, el cual influirá en las iniciativas y comportamientos de los líderes, los equipos, otras organizaciones vinculadas y en los grupos objetivos. Los autores explican que ese efecto goteo determinará la intensidad y el tipo de interacción intersectorial que se desarrollará, donde las interacciones individuales son uno de los factores más amplios e importantes para

generar una asociación en la búsqueda del bien social, factor que suele ser subestimado.

Castell (2007) explica que la intersectorialidad dependen de recursos humanos motivados para el trabajo colaborativo, y que antes de fomentarla se debe asegurar un mínimo condicionamiento psicológico, también resalta que los factores como las dinámicas de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, habilidades gerenciales y relaciones interpersonales son claves para desencadenar una intersectorialidad exitosa. En este sentido, el BID complementa este patrón de conductas, con un estudio pospandemia en 18 países, donde mostró que los empleados públicos con mayor confianza perciben mejor la cooperación en proyectos, confían más en la información de sus colegas de trabajo y apoyan la prestación de servicios públicos en línea (Vlaicu, 2021).

Este breve marco referencial releva la importancia del rol de las personas que desempeñan labores intersectoriales, a la vez, se observan como elementos claves, las conductas de funcionarios(as), las variables organizacionales y la influencia de las estructuras en gobiernos locales en dinámicas de gestión intersectorial, destacando cómo la estructura de la organización y las relaciones internas influyen en la eficacia administrativa y la integridad ética. Sobre lo anterior, el presente artículo aborda las principales conductas observadas en los discursos de los funcionarios(as) públicos(as) que participaron de la presente investigación y que desarrollan adecuados procesos de gestión intersectorial en sus territorios, en el marco de la implementación del programa Familias del Sistema Intersectorial de Protección Social chileno.

2. Método

La presente de investigación es del tipo cualitativa y usó un diseño explicativo secuencial de tipo derivativo. Se posicionó desde el paradigma cualitativo y la perspectiva que se utilizó corresponde al análisis fenomenológico, y el método fenomenológico, ya que se ahondó desde la visión de los sujetos que implementan la política pública, en

base a la experiencia de trabajo que ellos poseen y los documentos que diseñan las políticas analizadas en la presente investigación.

El objetivo de la investigación fue determinar las conductas de los funcionarios(as) que implementan efectivas estrategias intersectoriales en el programa familias, del Sistema de Protección Social entre los años 2016 al 2022. A su vez, es un tipo de estudio no experimental, con análisis de datos cualitativos para recolección y procesamiento de resultados. Utilizó como técnicas de recolección de información entrevistas semiestructuradas y análisis documental de normativa interna del programa Familias.

El corpus de la investigación consideró documentación oficial de FOSIS y los Municipios participantes del programa; y la aplicación de la técnica de entrevista utilizó como muestra las y los Jefes de Unidad de Intervención Familia y/o Apoyos Familiares Integrales (AFIS) de las Municipalidades que poseían menores niveles de No Logro de condiciones mínimas que requieren de gestión intersectorial entre el año 2016 y 2022 a nivel nacional, agrupadas de acuerdo a la clasificación de municipios de SUBDERE establecida en la Resolución 178 del año 2015, que establece

5 grupos de municipios de acuerdo a sus niveles de desarrollo comunal, presupuestos municipales, dotación de personal, etc. De esta forma, se desarrolló un ranking de las 5 municipales con mayores niveles de Logro de Condiciones Mínimas por Grupo de Municipios, efectuando de esta forma entrevistas en el marco de la investigación.

Las efectivas estrategias intersectoriales se comprenden en el presente estudio como el menor porcentaje promedio de no logro sobre 22 de las 63 condiciones mínimas del programa, ya que éstas en particular requieren algún grado de trabajo intersectorial para su alcance. Mientras menor sea la tasa de no logro se entiende mejor la gestión intersectorial desarrollada por el equipo comunal.

Las entrevistas fueron construidas considerando las 3 categorías de neoinstitucionalismo, de la propuesta de Scott (1995) respecto a la influencia de los factor normativos, coercitivos y cognitivos, además de una cuarta categoría sobre intersectorialidad. Se efectuaron 15 entrevistas a funcionarios(as) que desarrollan el programa familias, representando a 15 de las 25 comunas seleccionadas para la investigación, además de 10 entrevistas a funcionarios del FOSIS y

Tabla 1.

Municipios con menores niveles de NO LOGRO de Condiciones de Bienestar Intersectorial del Programa Familias

Grupo 1 Comunas con desarrollo alto y/o medio	Grupo 2 Comunas mayores, con desarrollo medio	Grupo 3 Comunas urbanas medianas, con desarrollo medio	Grupo 4 Comunas semi urbanas y rurales con desarrollo medio	Grupo 5 Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo
San Miguel 2,63%	Arica 2,62%	Pitrufquén 1,22%	Paiguano 1,13%	Camiña 1,25%
Cerrillos 2,46%	Lota 2,55%	Illapel 1,07%	Vicuña 1,06%	Placilla 1,08%
Las Condes 2,31%	Coronel 2,4%	Nacimiento 0,96%	Panquehue 0,3%	Antuco 0,85%
La Reina 1,4%	Los Ángeles 2,26%	Mostazal 0,62%	Cochrane 0,3%	La Higuera 0,55%
Quinta Normal 0,99%	Valdivia 2,18%	Cauquenes 0,24%	San Gregorio 0%	Guaitecas 0,44%

Fuente: Elaboración propia, bases de datos de FOSIS 2016 a 2022.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia entre marzo de 2023 y enero de 2024. El instrumento fue validado mediante pruebas a 3 actores locales en la región del Biobío y consulta a expertos. La saturación del discurso se logró en la entrevista N° 15 en el caso de los actores municipales.

El análisis de la información fue triangulado en base a codificación abierta, sin embargo, la pauta de entrevistas fue confeccionada considerando las 3 categorías de neoinstitucionalismo, de la propuesta de Scott (1995), factor normativo, factor coercitivo y factor cognitivo. Además, se incorporó una cuarta categoría sobre intersectorialidad que recoge elementos de abordaje del programa Familias.

En consideración al análisis documental efectuado al corpus de la investigación, se estableció una primera matriz de categorías de análisis respecto a elementos institucionales que explicarían los alcances de la intersectorialidad, diagnosticados en los municipios seleccionados en la investigación; de forma posterior se construyó la pauta entrevistas que profundizó en los patrones de conducta del funcionario(a) públicos participantes del programa familias. Lo anterior, permitió sistematizar las principales conductas observadas en los discursos y que son analizadas a continuación.

3. Resultados

El Programa Familias es un programa social chileno, originario del Programa Puente que comenzó su funcionamiento el año 2004 con una estrategia de intervención psicosocial con familias en contexto de pobreza y exclusión, que incorpora Transferencias Monetarias Condicionadas (TMC) y Oferta Preferente bajo enfoque intersectorial. El programa evoluciona en el tiempo al amparo de las leyes 19.949 del año 2004 y 20.595 del año 2012 que establecen el Subsistema Chile Solidario y Subsistema Seguridades y Oportunidades respectivamente. El programa tiene una duración de dos años y levanta una línea base de condiciones mínimas de bienestar que son abordadas en un plan de trabajo por los

profesionales denominados Apoyos Familiares Integrales (AFIs) que son profesionales contratados para el programa en los municipios, la selección de familias participantes por comunas es desarrollada por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MIDESOF) y la supervisión e implementación del programa lo desarrolla el Servicio Público FOSIS (Fondo de Solidaridad e Inversión Social) mediante un Convenio de Transferencia de Recursos con los municipios del país que participan del programa.

Como elemento de contexto relevante de la investigación, el 89% de los participantes de la investigación fueron profesionales de las Ciencias Sociales que se desempeñan en un 100% en reparticiones municipales y bajo los parámetros de funcionamiento del programa Familias y su modelo de gestión establecido en normas técnicas suscritas en el Convenio de Transferencia de recursos entre FOSIS y los municipios del país. A la vez, se debe destacar, que los municipios en Chile se rigen por la ley 18.695 Constitucional de Municipalidades y las regulaciones que efectúa la Contraloría General de la República, la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) y normativa específica para el cumplimiento de la función pública que les corresponde, en el marco de una descentralización política, administrativa y territorial.

El presente artículo aborda las principales conductas observadas en funcionarios(as) municipales en el marco de la implementación del programa familias y que valoran positivamente para el desarrollo del trabajo intersectorial con otros funcionarios(as) públicos(as) de reparticiones municipales y servicios públicos locales. A la vez, la presente investigación considera el concepto “conducta”, como la acción o reacción de un ser vivo a un estímulo en algún contexto que, a la vez, es observable y se manifiesta. Considerando el contexto anterior, las principales conductas observadas en los funcionarios(as) municipales participantes del estudio, y que poseen directa relación con los factores neoinstitucionales establecidos en esta investigación son:

a) Confianza

La conducta de confiar en otro(a) o en otros(as) es un principio básico de funcionamiento de las sociedades, sin embargo, en lo relativo a la conducta del trabajador(a) en la organización, esta se materializa como un valor o patrón de conducta presente entre pares y subordinados a nivel de organizacional (Zapata, et al., 2010). La confianza se modela con una flecha que va desde la entidad que confía a la entidad confiadora, además tiene un contexto, un nivel de confidencialidad, riesgo asociado y un valor de transitividad (Purser, 2001). La confianza entre personas integrantes de una organización pública, además de los elementos señalados anteriores, se ve

permeado por las características de subordinación a una estructura de poder burocrática, donde se generan relaciones de confianza entre pares funcionarios(as) públicos y funcionarios(as) con jefaturas que consideran variables políticas, jurídico-normativas y organizacionales diferentes a las del sector privado.

A nivel de teoría de organización, la confianza ha sido analizada desde la teoría clásica de administración, la cual establecía en el trabajador(a) un sujeto digno de poca confianza y que había que dar reglas/instrucciones claramente definidas (Weber) y se consideraba que la gente era holgazana (Taylor). No fue hasta las ideas de Mary Parker

Tabla 2.

Conductas observadas en los funcionarios(as) municipales del Programa Familias.

Conducta	Definición
Confianza	Hace referencia a la conducta de honestidad en la interacción con otros, promoviendo espacios de intercambios transparentes entre miembros de una organización
Probidad Administrativa	La conducta de probidad administrativa es aquella que desarrollan las y los funcionarios(as) públicos adaptando sus conductas a las normas y leyes
Compromiso Institucional – Fidelización a la Organización	Son aquellas conductas del funcionario(a) destinados a entregar dedicación y fidelidad de su trabajo al logro de los objetivos de la organización
Vocación de Servicio Público	La Motivación de Servicios Público (PSM) es una conducta de entrega de labores y funciones en organismos públicos o del tercer sector, con sacrificio de la vida personal por un fin público.
Cooperación y Solidaridad	Son aquellas conductas desarrolladas por los funcionarios(as) tendientes a colaborar entre ellos, entregando apoyo desinteresado y mutuo con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.
Comunicación Efectiva	Corresponde a la habilidad de comunicación entre personas mediante canales adecuados y con fines organizacionales
Flexibilidad y Adaptación	Considera conductas de adaptación desde la toma de decisiones a las condiciones y contextos que debe enfrentar el burócrata.

Fuente: Elaboración propia.

Follett y Henry Fayol que la gerencia o tomadores de decisiones empezaron a considerar confiar en lo que los empleados podían entregar a la empresa. La teoría de la motivación de Maslow y McGregor y el experimento Hawthorne de Elton Mayo mostraron la importancia de la coordinación y participación de los empleados, las relaciones con la dirección y la confianza en estos aspectos. El enfoque de relaciones humanas promueve las relaciones de cooperación y colaboración entre supervisores(as) y trabajadores(as) (Lockward Dargam, 2011). Dos aspectos clave de la aproximación de las relaciones humanas son la *motivación* de los empleados/as y el estilo de *liderazgo* de la autoridad.

Desde este punto de vista, en los discursos del trabajo investigativo se pudieron identificar confianzas de tipo interpersonal, basada entre pares y con supervisores; en la organización y en sus líderes; una confianza técnica o profesional en sus pares,

confiando en las habilidades y competencias de sus colegas de trabajo y finalmente se evidencia en los discursos una confianza basada en normas, es decir, se confía en lo establecido en el Convenio, en la norma técnica, en la ley, etc. No así, se observan comentarios en los discursos de desconfianza psicológica, es decir, no sienten confianza para expresar sus opiniones libremente, e incluso existen discursos de preocupación por represalias o rechazo a sus posiciones personales y políticas.

“Osea en la muni siempre hay personas que quedan de los gobiernos anteriores, donde se debe tener más precaución... atornillan al revés” (Entrevistado 4, 2023)

Zapata y Rojas (2010), plantean una forma de análisis de la confianza analizando modelos de confianza a nivel organizacional.

Tabla 3.

Modelos de confianza organizacional.

Relación confianza	Descripción
Persona- persona	Conducta que se genera en dinámicas de riesgo e incertidumbre entre personas, a la vez, en relaciones de larga duración se reduce el riesgo e incertidumbre del comportamiento del otro. La confianza interpersonal sería la base para la confianza organizacional.
Persona-Organización	Conducta basada en la confianza y la honradez en la relación entre personas y organizaciones. Esta confianza de la comunidad en las organizaciones públicas y privadas y la cohesión de la comunidad, fundamentan el capital social. (Petro, 2001)
Organización- Organización	La confianza se presenta como un atributo de las relaciones iniciales, la formación y el mantenimiento en la variedad de contextos de intercambio entre organizaciones (Harris y Goode, 2004), por ende, la confianza interorganizacional es un factor de credibilidad entre las organizaciones (Li, 2005; Wei et al., 2008)
Hombre (Persona)- Máquina	Hace referencia a las conductas de confianza de las personas sobre las programaciones y tratamientos de seguridad que requieren los mecanismos informáticos y de comunicación virtual.

Fuente: Elaboración propia en base a Zapata Jaramillo & Rojas López (2010)

Bajo este esquema, en el estudio efectuado se evidencian altos niveles de confianza de tipo persona-persona y persona-organización. Lo anterior, serían conductas de los funcionarios(as) propiciadas por factores neoinstitucionales de tipo cognitivo. Scott (2008) planteo que las organizaciones necesitan aceptación social y credibilidad (Scott, Ruef, Mendel y Caronna 2000: 237, citado en Scott, 2008), es decir, necesitan legitimidad por parte de los actores inmersos en la gestión organizacional y por ende, en los acuerdos y vínculos intersectoriales que se suscribe.

La conducta de confiar entre personas, personas organización y entre organizaciones tiene directa relación con los elementos de intersectorialidad, por cuanto, la conducta de confiar en otros a nivel interorganizacional e intraorganizacional permite que se generen las dinámicas de intersectorialidad, ya que la cooperación se desarrolla sobre vínculos de confianza entre instituciones y personas de diferentes departamentos o niveles de trabajo. La conducta de confiar en los compromisos suscritos de forma explícita o tácita permite sustentar estos vínculos de cooperación entre personas y personas o personas y organizaciones.

“Los compromisos quedan escritos algunas veces, pero la mayoría de las oportunidades son acuerdos de palabra, porque nos conocemos hace muchos años” (Entrevistado 6, 2023)

Cunill et al. (2014; 2013) señala que la confianza sería un elemento relevante en instancias intersectoriales, por cuanto, la desconfianza en el traspaso de información entre organizaciones sería una debilidad, y responden a elementos de tipo político, cultural pero especialmente asociado a barreras de gestión. A la vez, la misma autora señala que la confianza es un elemento de diseño de redes locales de intervención comunal y determinar la confianza, el número de integrantes, el consenso de objetivos y las necesidades de competencias sería una reflexión

clave para un diseño efectivo de redes intersectoriales. Barril (2022) evidencia en su estudio respecto a la intersectorialidad del programa familias en Chile, que la confianza mutua es un elemento relevante en materia de coordinación política del programa, y las relaciones entre niveles y sectores. Repetto (2012), plantea en la experiencia de los Gabinetes Sociales en Argentina, cómo la desconfianza se transformó en un elemento que dificultó su implementación por razones políticas y hacia la institucionalidad.

Finalmente, como señalaron Ansell y Gash, (2008); Bryson et al., (2006); Emerson et al., (2012); Luna-Reyes et al., (2008); Vangen y Huxham, (2003), el trabajo en red va construyendo confianzas, donde se pasa de un primer nivel de decisión a trabajar juntos, un segundo nivel de adaptación y finalmente aprender a colaborar. Si los integrantes de una red no logran desarrollar estos niveles de confianza, es probable que no logren resolver ni unir esfuerzos para mejorar la condición desfavorable del problema público, y por ende, persista el dilema del prisionero, y como señala Palma (1985) se mantenga lo enraizado de pensar en soluciones parcializada desde el enfoque sectorial.

b) Probidad

Una segunda conducta evidenciada en el estudio, muy vinculada a la confianza, se refleja en el estricto apego a conductas *probadas* o ceñidas por normas jurídicas del derecho público. En Chile la conducta de probidad está mandatada por la ley 19.653 del año 1999 y luego la ley 20.880 del año 2015 sobre probidad en la función pública y prevención de los conflictos de interés y establece en su art.1 que la probidad consiste en observar una conducta funcionaria intachable, un desempeño honesto y leal de la función o cargo con preeminencia del interés general sobre el particular. De esta forma el principio de probidad se transforma en un pilar de la función pública chilena (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2016). La probidad es una noción que está relacionada principalmente con la honestidad y la rectitud en las acciones, es una cualidad de la persona

que puede significar tratar con integridad y no recurrir a abusos, mentiras y que en lo público lo asociamos a conductas de preferencia al interés general por sobre el particular como plantea el enfoque weberiano, por ende, sería una antítesis de la corrupción, que considera violaciones a principios morales y legales (Mendoza Zúñiga, 2003).

Lo anterior, se materializa en discursos que evidencian un temor a cometer faltas administrativas establecidas en la ley o transgredir normas del propio programa, que se encuentran contempladas en las normas técnicas o el propio Convenio de Transferencia de Recursos entre FOSIS y el Municipio. Esta conducta es necesaria especialmente en la interrelación con otros organismos públicos y a nivel institucional para el fortalecimiento de la confianza y trabajo inter-sectores. Una conducta de falta de probidad o corrupción daña los tejidos de confianza entre personas que sustentan el trabajo articulado en dinámicas de compañerismo, donde el estricto apego a las leyes es un principio fundamental del funcionario(a) público, por ende, sustentar colaboración con personas que desarrollan actitudes contrarias a la probidad, distanciará estos vínculos colaborativos y se genera una conducta de desconfianza que altera los elementos centrales de la intersectorialidad, como son la comunicación, la colaboración y elementos como la mancomunidad e integralidad.

“Respetar las reglas del juego es fundamental para mantener la confianza de las contrapartes de los servicios públicos con los que mantenemos vínculos en el municipio” (Entrevistada 10, 2023)

“Hace tiempo hubo una denuncia acá en la Didedo, y como este pueblo es chico, se enteraron todos en los servicios y nos empezaron a colocar más trabas para gestionar cupos para las familias del programa” (Entrevistada 18, 2023)

Lo anterior, refleja que el apego a las normas del derecho público, más allá de una regla implícita del servicio público, es necesaria para mantener los vínculos colaborativos que requiere el trabajo intersectorial, lo anterior es coincidente con lo expresado por Silva y Contreras (2019) en el análisis del programa de Reinserción Social en Punta de Parra de la región del Biobío, donde enfatizan en el componente de inclusividad del irrestricto apego a las normas por parte de los funcionarios(as) públicos para mantener los vínculos de apoyo entre las instituciones participantes.

Si bien, el Estado ha impulsado la generación de códigos de ética en la función pública, estos esfuerzos de integridad no han permeado a los organismos municipales, pues la descentralización político-administrativa no los obliga, sin embargo, la presente investigación observa conductas probas en los funcionarios(as) municipales relevando el rol de servidores públicos de quienes desempeñan cargos en el programa Familias.

Como apoyos familiares siempre recibimos orientación sobre el resguardo de la información, cómo comportarnos con las familias. Fosis ahí tiene gran injerencia, porque nos hacen capacitaciones y siempre lo destacan en reuniones (...) la oficina de control igual acá hace su charla de vez en cuando sobre estos temas (Entrevistado 12, 2023)

De esta forma, la conducta de apego a las normas y hacer primar el interés general por sobre el particular es un discurso recurrente en los entrevistados(as), ya que existe una cultura organizacional de estricta sujeción a las normas del derecho y evitar posibles sanciones desde los órganos judiciales y de control administrativo.

c) Compromiso Institucional

La conducta de compromiso organizacional se refiere al nivel de dedicación, lealtad y entusiasmo que un empleado muestra hacia su organización. Involucra la identificación con los objetivos y valores de la empresa, la voluntad de invertir esfuerzo personal en el trabajo y el deseo de mantenerse como miembro de la organización. Este tipo de conducta se manifiesta en empleados que van más allá de sus obligaciones básicas, contribuyendo activamente al éxito y al bienestar de la empresa (Coronado-Guzmán et al., 2020). El concepto de Compromiso Institucional ha sido abordado desde el campo de la psicología organizacional, donde destaca el aporte de Meyer y Allen (1991) que plantean tres tipos de compromisos del funcionario(a) con la organización (**Tabla 4**).

La literatura sobre compromiso organizacional ha analizado principalmente la relación laboral en el sector privado, pero el sector público presenta particularidades debido a su estructura normativa y características específicas, que influyen en los patrones de recompensas y normas. Estudios realizados en Estados Unidos y Australia, como los de Goulet y Frank (2002) y Zeffane (1994), muestran que el compromiso organizacional es menor en los trabajadores del sector público en comparación con los del sector privado. Sin embargo, investigaciones recientes indican que factores como el clima ético, el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la justicia influyen positivamente en el compromiso en el sector público (Lee & Lee, 2022; Sun et al., 2022; Suzuki & Hur, 2020). Además,

Tabla 4.

Tipos de compromisos hacia la organización.

Tipo de Compromiso	Descripción
Compromiso Afectivo	Se refiere al vínculo emocional del empleado con la organización, donde el empleado se identifica con los valores y objetivos de la organización y realmente desea permanecer en ella. Este componente se ha asociado fuertemente con resultados positivos como la satisfacción laboral, el desempeño y la ciudadanía organizacional. Se genera principalmente a la sensación de justicia que pudiera experimentar el trabajador en la empresa.
Compromiso Continuo	Este aspecto del compromiso se basa en los costos que el empleado asocia con dejar la organización. Puede estar relacionado con inversiones personales (como el tiempo y el esfuerzo dedicados a la empresa) o la falta de alternativas de empleo. Los estudios sugieren que este componente tiene una relación más débil o incluso negativa con comportamientos deseables en el trabajo.
Compromiso Normativo	Se relaciona con la sensación de obligación de permanecer en la organización, a menudo debido a valores éticos o morales. Este componente se asocia con la lealtad y la creencia de que permanecer en la organización es lo "correcto" que hacer. Aunque su impacto en el desempeño puede no ser tan fuerte como el compromiso afectivo, se ha encontrado que tiene asociaciones positivas con comportamientos deseables.

Fuente: Allen y Meyer (1991)

la satisfacción laboral en este sector está asociada con el desempeño, la motivación, la intención de rotación y los comportamientos de ciudadanía organizacional (Kim, 2002). Otros determinantes incluyen la relación con los supervisores, la motivación para el servicio público, el ambiente de trabajo, los cambios políticos, la participación en la gestión, el empoderamiento y la confianza en la gestión (Park, 2020).

Respecto al Compromiso Institucional, en los discursos de los entrevistados se refuerza la idea que el compromiso de las personas con sus instituciones es fundamental para el éxito de la colaboración intersectorial en la implementación de políticas públicas. De esta forma destacan discursos que destacan el compromiso afectivo o las conductas de compasión y sacrificio personal.

“Más de una vez, hemos tenido que buscar oferta por fuera de la regular de las mesas... mis colegas se han conseguido ofertas de pega para nuestras familias con amistades en colegios o empresas del sector” (Entrevistado 13, 2023)

Lo anterior se demuestra en discursos donde los funcionarios(as) señalan desarrollar funciones fuera de sus jornadas laborales para cumplir con mejoras en las condiciones de vida de sus familias beneficiarias, incluso fuera de sus funciones formales como la búsqueda de oportunidades laborales o de estudios vía contactos informales con empresas y sector productivo, pero por redes personales y no institucionales.

“En esta comuna hay mucha pobreza..., niños que duermen apilados en una cama por falta de empleo de sus papas y además los sueldos son bajos... finalmente uno se la juega por esos niños” (Entrevistada 9, 2023)

Finalmente, en la investigación destacaron algunos discursos asociados al compromiso de

continuidad especialmente en personas de mayor edad o que llevan más de 5 años en el municipio en la ejecución del programa.

d) Vocación de Servicio Público

La motivación de Servicio Público o (PSM) por sus siglas en inglés, es un concepto estudiado en el ámbito de la psicología y con especial interés en los campos disciplinares de la administración pública. Se considera que este patrón de conductas se encuentra más presente en personas que desarrollan funciones en organizaciones públicas, del tercer sector que en empresas con fines de lucro (Wittmer, 1991).

Perry y Wise (1990) en su análisis sobre las bases de motivación en el sector público disponen un marco de análisis respecto a tres motivaciones de compromiso con el servicio público: a) *racional*, donde la motivación se basa en la maximizar la utilidad personal, b) *basado en normas* donde la motivación va relacionada a un valor integral de servir al prójimo con un sentido de lealtad y de deber con las instituciones a las que pertenecen, siendo la normativa un ancla para entregar equidad social y c) *afectivo*: la motivación se puede desarrollar por el compromiso que manifiestan los burócratas al sentirse identificados con características y objetivos que desea alcanzar un programa público, y, en segundo lugar, agregan el concepto de “patriotismo de benevolencia” donde funcionarios(as) presentan un amor extensivo sobre los demás que deben ser “protegidos” (Perry y Wise, 1990), describiendo un estado emocional y un “heroísmo moral” de sacrificarse por los otros. De forma posterior, Perry (1997) analizó la correlación de PSM con cinco conjuntos de correlatos, encontrando fuertes relaciones entre estas características y la motivación al servicio público tales como socialización parental, socialización religiosa, identificación profesional, ideología política y características demográficas.

De esta forma, la generación de la PSM se daría por una variedad de experiencias asociadas a la infancia, la religión y otras con la vida profesional o riqueza. Esto indica la importancia de las experiencias

dentro de la familia, las escuelas y la profesión para el desarrollo posterior de la motivación en el servicio público. En 2007, Moynihan y Pandey (2007) cuestionan la propuesta de Perry argumentando que la escala es limitada y ésta varía de acuerdo a elementos sociohistóricos de los individuos, señalando que la motivación por el servicio público está fuertemente relacionada con el nivel de educación y la membresía en organizaciones profesionales que posee el individuo. Una última clasificación de conductas del PSM la entrega Brewer, Coleman y Facer (2000) que establecen 4 categorías de motivaciones para el servicio público, las cuales se detallan en la **Tabla 5**.

Sobre este marco de análisis, la PSM sería una conducta esperada en los funcionarios/as públicos, y en el caso de estudio y complementando la conducta de compromiso organizacional, las conductas de servicio

se representan por los entrevistados manifestando compromiso por los beneficiarios del programa. Los discursos coinciden en reflejar un gran compromiso afectivo que manifiestan los funcionarios(as) públicos en torno a la temática de pobreza y vulnerabilidad que aborda el programa.

“Cuando hacemos más de lo que se nos piden, no lo hacemos por el alcalde o por un partido político, lo hacemos por nuestras familias (beneficiarios) que han confiado en nosotros” (Entrevistado 6, 2023)

“Como equipo siempre somos “jugados” con nuestras familias, si es necesario vamos a “hacernos los lindos” con las contrapartes de los servicios” (Entrevistado 12, 2023)

Tabla 5.

Motivaciones para el sector público

Categorías	Descripción
Samaritanos	Son personas que están motivados por el deseo de ayudar a los demás de manera directa. Se siente impulsados por la compasión y el fuerte deseo de contribuir al bienestar de las personas a nivel individual y comunitario.
Comunitarios	Son individuos que valoran la importancia de la comunidad y la cooperación entre los miembros de la sociedad. Los moviliza aportar al bien común y fomentar el sentido de comunidad y solidaridad entre las personas
Patriotas	Son aquellas personas que se sienten motivados por el patriotismo y el orgullo nacional, es una expresión de amor al país y están dispuestos a servicios a la patria y nación, están dispuestos a servir al Estado y a sus ciudadanos.
Humanitarios	Son personas que se sienten motivados por el sentido de justicia social y equidad. Buscan ahondar en desigualdades y trabajar hacia una sociedad más justa, inclusiva y equitativa. Se concentran en esfuerzos especialmente hacia grupos vulnerables o desposeídos.

Fuente: Brewer, Coleman y Facer (2000)

Esta conducta de compromiso está directamente vinculada con la motivación (vocación) por el servicio público y de acuerdo con la clasificación de Perry y Wise (1990), los equipos comunales reflejan claramente los tres tipos de motivaciones para trabajar en el sector público evidenciando el aspecto racional, apego a las normas y afectivo en un sentido fortuito por la satisfacción y reconocimiento moral de servir al otro.

Respecto a la propuesta de Brewer et al. (2000) los discursos evidencian presencia de compromisos de servicio público de tipo samaritano cuando reflejan una motivación por ayudar a sus familias en condición de pobreza; comunitario cuando existen discursos que reflejan una mirada de aporte a la comunidad; y humanitarios al señalar la búsqueda de justicia social y equidad del Estado en el acceso a servicios.

e) Cooperación/Colaboración

La conducta de cooperación entre integrantes de equipos de trabajo posee un alto impacto en el alcance de los objetivos organizacionales y el alcance de resultados colectivos. Se puede afirmar que la cooperación ocurre cuando las metas que se quieren lograr son exclusivas de algunos de los agentes, y de forma desinteresada, otros integrantes aportan para el alcance de los objetivos (Zapata y Rojas, 2010). En estudios desarrollados en Estados Unidos por Whitford et al. (2010) se observan comportamientos colaborativos en organizaciones públicas entre superiores, subordinados, pares y unidades de trabajo en el desempeño organizacional. Los resultados muestran que el comportamiento colaborativo interpersonal tanto horizontal como vertical dentro de las organizaciones afecta positivamente el desempeño. (Whitford et al., 2010). Ahora bien, el comportamiento colaborativo se vuelve común en la administración pública, y como señala McGuire (2006) respecto a la gestión colaborativa, lejos de ser episódica es tan común como la gestión de burocracias. De esta forma, el poder estaría diseminado y no centralizado, en que las tareas están siendo desdiferenciadas en lugar de subdivididas

y especializadas (Agranoff & McGuire, 1999) lo que impulsa la necesidad de relaciones colaborativas entre integrantes de la organización pública, más aún, cuando la solución de problemas complejos requiere abordajes integrales. En este sentido Cunill (2014), plantea que las relaciones de cooperación entre las instituciones poseen una dinámica de trabajo conjunto que involucra la transacción de productos, acciones, tareas o servicios entre órganos públicos y/o privados.

Sobre la *cooperación/colaboración* los entrevistados manifiestan en múltiples oportunidades el desarrollo de esta conducta, estableciéndose como un elemento central de la gestión intersectorial la capacidad de colaborar sin una obligación coercitiva ni una posición utilitarista de un intercambio de gestiones, de esta forma, la colaboración desinteresada se transforma en una dinámica muy resaltada en los discursos de los AFIs cuando desarrollan gestión intersectorial con otras reparticiones.

Colaborarnos con el Chile Atiende o el Cesfam es algo habitual, uno llama o manda un correíto a la contraparte y logramos tener apoyo rápido (...), nunca esperamos nos vayan a “cobrar” por el favor; se supone lo hacemos porque trabajamos en el servicio público, sino estaríamos con en un negocio para ganar plata. (Entrevistado 8, 2023)

Scott (1995) plantea en este sentido que las expectativas que poseen los actores relevantes en una situación como en este caso, la colaboración para una gestión intersectorial adecuada, sería cuando las contrapartes de servicios públicos y los equipos comunales poseen un rol con determinadas actividades y objetivos establecidos en sus instituciones, y producto de la implementación de sus respectivas políticas públicas, experimentarán una presión externa y, en algunas ocasiones interiorizadas por ellos mismos, lo que facilitará el proceso de colaboración que se materializará mediante un intercambio de cupos, ofertas, subsidios, atención, etc. Esta conducta

se vio reflejada en múltiples oportunidades en las entrevistas a los actores de la implementación, donde se dan vínculos colaborativos entre los actores locales y los integrantes de la red local.

“Acá todas nos apoyamos, siempre estamos atentas a los requerimientos de las familias y a veces solicitamos cupos al Sence o FOSIS pensando en las familias de mi colega. Hoy es por mí y mañana por ti poh” (Entrevistada 8, 2023).

Coinciden los discursos respecto al logro de metas conjuntas, donde éstas se transforman en factores normativos que inducen la conducta de colaboración entre personas, en torno al alcance del éxito y cumplimiento de compromisos de trabajo. Lo anterior pudiera explicarse desde una lógica ganancial, sin embargo, no se observan discursos de este tipo en las entrevistas y, al contrario, se evidencian conductas colaborativas desinteresadas entre los miembros de los equipos.

“No se trata de quien cumple y quien no, si no alcanzamos las metas caemos todos en rojo en el sistema. A nadie le gusta estar en rojo, así que acá nos apoyamos todos” (Entrevistado 8, 2023)

Sin embargo, existe divergencia entre los discursos cuando se refiere a la lógica de cooperación intermunicipal, es decir, con otras unidades del municipio, donde no necesariamente se evidencian vínculos de cooperación y colaboración.

“Las otras unidades del municipio no siempre nos brindan un apoyo absoluto, al contrario, más de una vez hemos sentido que nos colocan piedras en el camino (...) a veces queda la sensación de competencia o envidia” (entrevistado 6, 2023)

Este hallazgo respecto a conducta colaborativa hace cuestionar la dinámica más utilitaria en torno la ganancia de cooperar, la lógica racional y de utilidad esperada. Kalmanovitz (2003) plantea que efectuar colaboración involucra siempre costos de transacción y costos de información que inciden las decisiones de hacerlo o no y que pudieran influir en la decisión de equipos municipales de apoyarse los unos con los otros.

Finalmente, la conducta de colaboración es uno de los elementos claves de la intersectorialidad desarrollada y el trabajo de las redes de protección social a nivel local de la investigación.

f) Comunicación Efectiva

La capacidad de un funcionario(a) público para interactuar y comunicarse con otros es crucial en la implementación de adecuadas políticas públicas y por ende, los procesos de intersectorialidad que requieren los servicios públicos. North (1990), plantea que la información es un elemento clave para la toma de decisiones de los actores y la no existencia de ésta, dificulta el logro de los objetivos planteados, y dificulta la toma de decisiones racionales. Singh (2015) y Babatunde (2015) coinciden en considerar la comunicación efectiva como aquel intercambio de ideas o conceptos con fines de información, mando e instrucción, influencia y persuasión en ambientes organizacionales y que debe además ser precisa y significativa. La comunicación efectiva tiene un papel fundamental en la eficiencia, el desempeño de los funcionarios(as) y la generación de una cultura organizacional, a la vez, es crucial para el desarrollo y la eficacia organizacional, y se necesitan habilidades y condiciones para una comunicación exitosa en organizaciones dinámicas. (Garnett et al., 2008; Ojo & Umera-Okeke, 2009)

Marques (2010) desarrolla un estudio en Los Ángeles, Estados Unidos respecto a factores de una comunicación organizacional exitosa, y establece que los criterios para el alcance de esta mirada son Responsabilidad, Concisión, Profesionalismos

y Sinceridad. De esta forma, el autor presenta el siguiente modelo, donde la información presentada tanto por los administradores y empleados debe ser oportuna, pertinente, clara, precisa y creíble, lo que repercutirá en una información responsable, concisa, profesional y sincera, lo que generará una interacción mejorada, mayor confianza, mayor comprensión, mayor eficiencia, mejor desempeño y mayor gratificación.

En el caso del programa Familias y su gestión intersectorial, las vías de comunicación son formales mediante formularios de derivación, reuniones de redes comunales, correos institucionales, oficios entre el municipio y las organizaciones de la red y las vías informales abarcan conversaciones telefónicamente, acuerdos bilaterales o gestión vía WhatsApp. *La comunicación efectiva* queda en evidencia en los relatos de los entrevistados, quienes destacan los

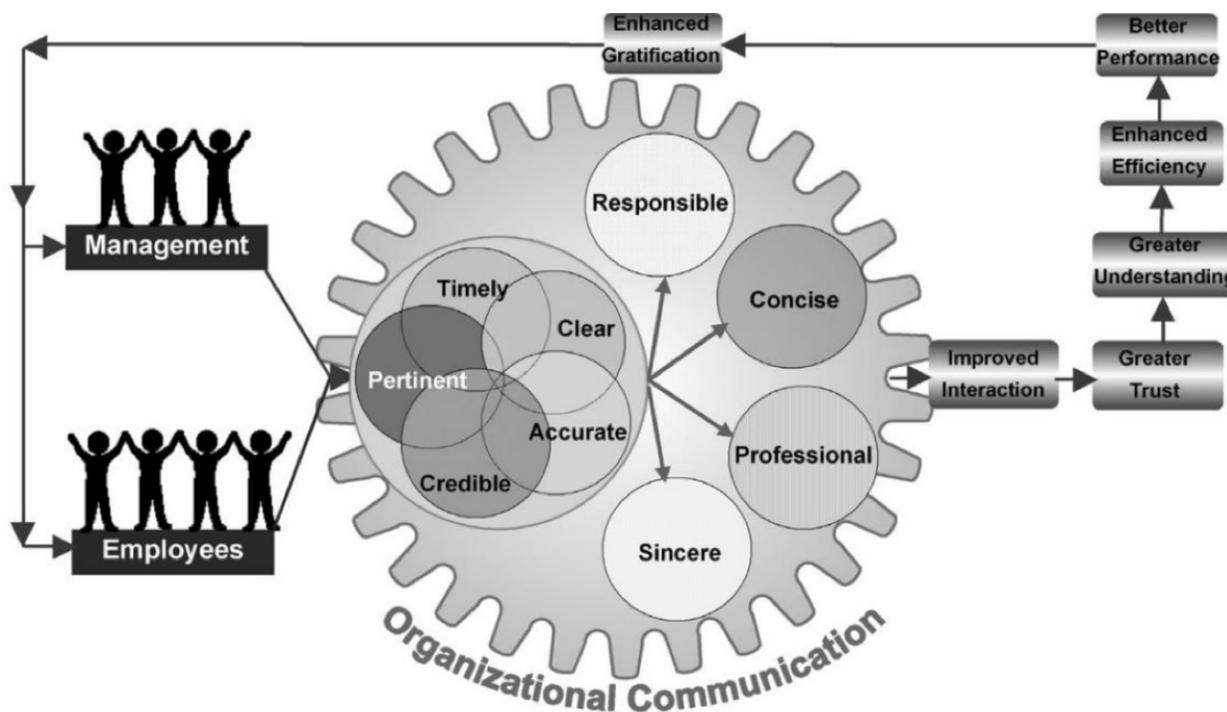
mecanismos de comunicación formal e informal para el abordaje de los requerimientos.

Cuando se requiere alguna gestión en particular; comúnmente lo hacemos vía correo electrónico, si es muy formal la necesidad lo hacemos mediante Oficio de la dideco. (Entrevistado N°4, 2023)

Cuando necesitamos una derivación urgente, comúnmente lo hacemos vía WhatsApp, acá nos conocemos todos entonces es mucho más rápido (Entrevistado N°1, 2023)

Ávila Crisóstomo et al. (2021) en su estudio a las redes locales de la región de Ñuble en Chile, diferencia los mecanismos de comunicación entre las vías formales como los correos electrónicos

Figura 1.
Comunicación organizacional.



Fuente: Marques (2010).

institucionales, ficha de derivación, ficha de acogida, ficha de rendición de antecedentes, oficios, memorándum, cartas, diálogo directo en las mesas de trabajo de la red local, y entre los mecanismos informales, detalla las llamadas telefónicas, mensajes de texto y mensajes vía WhatsApp. Este último mecanismo es el más valorado y rápido para coordinaciones específicas.

Junto a los mecanismos de comunicación, Sulbrandt (2005) en Cunill-Grau (2014) explica que, mientras más canales de comunicación estén abiertos y más omnidireccionales sean, mayores son las oportunidades para la acción intersectorial (p.35), y lo anterior queda reflejado en los discursos de los entrevistados, por cuanto, existen mesas de trabajo con los actores locales y provinciales, donde FOSIS y el Ministerio de Desarrollo Social desarrollan un liderazgo relevante para el alcance de las instancias intersectoriales. Lo anterior es concordando con lo señalado por Ilari (2015), respecto a las vías informales de derivación que considera los canales informales reforzados por vínculos de confianza entre los actores.

Ahora bien, desde la perspectiva teórica ya se ha discutido la influencia que tienen los mecanismos

formales e informales de comunicación asociado a las reglas de interacción, como se evidenció, y siguiendo a Mayo (1945), en oportunidades es más efectiva la comunicación informal en la resolución de conflictos, principalmente porque como plantea Jones (2002) se trabaja en base a creencias y expectativas de colaboración, apuntando a llegar a aspectos cognitivos y emociones para adaptar las soluciones estratégicas.

g) Flexibilidad y Adaptación

En la revisión documental y las entrevistas surge la capacidad de adaptación y la flexibilidad como una conducta necesaria en la gestión intersectorial del programa familia, lo que se representa como una libertad para la toma de decisiones del funcionario(a) público dentro de los marcos normativos que rigen el programa. Lo anterior, hace reflexionar sobre el concepto de libertad y burocracia que señala Preston (1987) respecto a una malinterpretación del concepto de rigidez de la burocracia, por cuanto, si bien esta es una parte necesaria de nuestras vidas y posee elementos de decisión autorizada, previsibilidad en las decisiones, ésta posee un grado sustancial de libertad dentro del contexto de la organización. Señala el autor

Tabla 6.

Características conductuales para la flexibilidad

Adaptabilidad	Refiere a las capacidades del burócrata para ajustarse eficazmente a las situaciones y entornos donde debe interactuar. Lo anterior, se ha reforzado desde la psicología organizacional (Longo Martínez, 2004; Schultz et al., 2003)
Apertura al cambio	Es tener la flexibilidad mental para adaptarnos, modificar opiniones, comportamientos o ajustar nuestra forma de pensar o actuar en base a la información actualizada que recibimos.
Tolerancia a la Incertidumbre	Es la capacidad de gestionar en situaciones de estrés y ansiedad o en situaciones ambiguas o sin información.
Flexibilidad cognitiva	Capacidad para comprender desde múltiples aspectos una situación o problema
Resiliencia	Capacidad de recuperarse rápidamente de los contratiempos.

Fuente: Elaboración propia.

que, al entender la libertad como la capacidad de tomar decisiones deliberadas, las elecciones básicas de los individuos (técnicas, formales y sustantivas) son notablemente libres dentro de un contexto burocrático. Esto se relaciona con lo expuesto por Fernández (2018) sobre el concepto de Valor Público, en el cual, a través del cambio del paradigma a la nueva gestión pública, el funcionario(a) comienza a cumplir un rol de usar técnicas más flexibles que se adapten a las necesidades políticas y sociales. Respecto a las conductas que deben desarrollar los AFIs como decisores o “burócratas de la calle” como se refiere Lipsky (1980) para aludir a estos funcionarios(as) públicos que interactúan con los beneficiarios del programa familias, se identifican características conductuales que favorecen la flexibilidad y criterio para la toma de decisiones en los marcos burocráticos que poseen.

Respecto a la conducta de *Flexibilidad y Adaptación* en los entrevistados del programa Familias, éstos manifiestan que se requiere de un pensamiento flexible y capacidad de adaptación de las realidades y contextos donde se implementa el programa, que irá de la mano, como lo mencionaba Dussauge et al (2018) y Lipsky (1969), de la responsabilidad discrecional de los funcionarios(as) para buscar la mejor estrategia para abarcar a los distintos beneficiarios (as). El programa Familias ha experimentado una serie de modificaciones a lo largo de 20 años de funcionamiento, pasando desde el programa Puente el 2004 al Ingreso Ético Familiar y luego al programa Familias. Estos cambios de enfoque en su metodología generaron en los equipos comunales una necesaria adaptabilidad a los nuevos requerimientos y exigencias que demandaba.

Además, las realidades consideran el trabajo con población rural, con dificultades de acceso, población analfabeta, con escaso capital humano, etc. una serie de variables de vulnerabilidad que se intersectan para profundizar las condiciones de riesgo, por ende, la flexibilidad surge como una conducta imprescindible para el éxito de la intersectorialidad. En estos contextos se vuelve necesaria la negociación, la

adaptación, la gestión de espacios, cupos, beneficios, gestiones, etc. que generen prestaciones más pertinentes a las condiciones de riesgo de la población con la que trabaja el programa.

Otro elemento relevante, es la resiliencia que deben tener los equipos comunales, y su tolerancia a la frustración que lleva hacer intervenciones psicosociales. Las familias en varias oportunidades son refractarias o no adhieren a los planes de intervención, se hacen esfuerzos, gestión intersectorial para su beneficio, pero no adhieren o no participan, lo que genera frustraciones que los equipos deben sobrellevar para continuar trabajando.

Muchas veces hemos conseguido cupos para el programa Yo Emprendo, invitamos y motivamos a nuestras familias, y a la hora de comenzar los talleres...puff desaparecen, perdemos todo lo avanzado en un par de horas. (Entrevistado 12, 2023)

Junto a lo anterior, la flexibilidad se vuelve relevante por cuanto favorece la intersectorialidad al crear regímenes de gobernanza colaborativa, fomentando capacidades adaptativas en los integrantes de la organización y una adaptación institucional a los contextos (Emerson & Gerlak, 2014).

4. Conclusión

La presente investigación ha explorado las conductas de los funcionarios(as) municipales que trabajan en el programa Familias en Chile y que influyen en una adecuada gestión intersectorial. La investigación se ha enfocado en cómo sus acciones y comportamientos afectan la efectividad del programa y la interacción con otras organizaciones públicas y/o privadas.

Se observa que los funcionarios(as) no solo se ven afectados por las reglas y normas que rigen su trabajo, sino también por las normas culturales y expectativas en su entorno laboral. La confianza, la honestidad y el compromiso son conductas clave

que reflejan la interacción de estos factores y son fundamentales para el éxito del trabajo intersectorial del programa Familias. A través de este enfoque, se puede ver cómo las creencias y percepciones de los funcionarios(as) influyen en su trabajo y en su colaboración con otros sectores. Los principales resultados en cuanto a conductas claves que desarrollan los funcionarios(as) municipales en el éxito de la gestión intersectorial son:

- **Confianza:** La confianza entre funcionarios(as) es crucial para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y transparente, permitiendo un mejor flujo de información y coordinación entre diferentes sectores y niveles organizacionales.
- **Probidad Administrativa:** La adhesión a las normas y leyes es una conducta destacada, esencial para mantener la integridad y la eficacia del programa. Esto refuerza la importancia de la ética en la función pública.
- **Flexibilidad y Adaptación:** La capacidad de adaptarse a los cambios y a las condiciones variables es vital para responder eficazmente a las necesidades del programa y a las dinámicas intersectoriales.
- **Compromiso Institucional y Vocación de Servicio Público:** El compromiso y la dedicación al servicio público son altamente valorados y tienen un impacto positivo en la implementación de políticas intersectoriales.
- **Comunicación Efectiva y Cooperación:** La habilidad para comunicarse efectivamente es fundamental para el éxito de las interacciones intersectoriales, mientras que la cooperación destaca como un pilar para el logro de objetivos comunes, especialmente en la resolución de problemas complejos.
- La flexibilidad y la adaptación son importantes para superar las limitaciones burocráticas y trabajar de manera efectiva en equipo y con las familias beneficiarias.

Estas conductas no solo reflejan la importancia de la capacitación y el liderazgo dentro de los municipios, sino que también subrayan la necesidad de estructuras organizativas que promuevan la interacción y colaboración efectiva entre diversos sectores y niveles de gobierno. En resumen, este análisis destaca la importancia de considerar diferentes factores en la gestión intersectorial y ofrecer lecciones valiosas para la formulación de políticas y la administración pública en situaciones similares, estableciendo un perfil de conductas necesarias en un burócrata de primera línea para el éxito de la gestión intersectorial de cualquier programa social, sin embargo, estas conductas se desplegarán efectivamente en contextos institucionales y estímulos organizacionales adecuados para el pleno despliegue de las gestiones efectiva en las redes locales que promuevan el trabajo articulado y colaborativo en el territorio.

Reconocimientos

No incluye.

Declaración de conflicto de intereses

Declara no tener conflicto.

Material suplementario

No incluye.

Referencias

- Agranoff, R., & McGuire, M. (1999). Managing In Network Settings. *Review of Policy Research*, 16(1), 18–41.
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ávila Crisóstomo, C., Contreras Álvarez, J. A., & Martínez Muñoz, G. A. (2021). Dinámicas intersectoriales en las redes de protección de derechos (OPD) en la región de Ñuble, Chile. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal: DAAPGE*, 37(1), 3. <https://doi.org/10.14409/daapge.2021.37.e0019>
- Babatunde, O. (2013). Importance of effective communication in public organizations. *Issues in Social Science*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.5296/iss.v3i2.8596>

- Barril, M. (2022). El rol de la intersectorialidad en las políticas de pobreza extrema en Chile: El caso del programa familia en el sistema de protección social chileno. *Gobierno y Administración Pública*, 4, Article 4. <https://doi.org/10.29393/GP4-10RIMB10010>
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254–264. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00085>
- Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Stone, M.M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66, pp. 44–55. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Castell, P. (2007). Comprensión conceptual y factores que intervienen en el desarrollo de la intersectorialidad. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000200009&lng=es&tlng=es
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60. <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>
- Cunill, N. (2014). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales: Un acercamiento analítico-conceptual. *Gestión y política pública*, 23(1), 5–46. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792014000100001
- Cunill, N., Fernández, M., & Thezá Manríquez, M. (2013). La cuestión de la colaboración intersectorial y de la integralidad de las políticas sociales: Lecciones derivadas del caso del sistema de protección a la infancia en Chile. *Polis*, 12(36), 289–314. <http://journals.openedition.org/polis/9503>
- Dussauge, M. I., Cejudo, G. M., & Pardo, M. del C. (2018). Estudio Introductorio. En M. Dessauge, G. Cejudo & M. Pardo. *Las burocracias a nivel de calle: Una Antología*. Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencias Económicas.
- Emerson, K., & Gerlak, A. (2014). Adaptation in Collaborative Governance Regimes. *Environmental Management*, 54, 768–781. <https://doi.org/10.1007/s00267-014-0334-7>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fernández, J. (2018). Valor público, gobernanza y tercera vía. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, (78) 175–193. <https://doi.org/10.29101/crcs.v25i78.10373>
- Fiorati, R., Arcêncio, R., Pozo, J., Ramasco-Gutiérrez, M., & Serrano, P. (2018). Intersectorality and social participation as coping policies for health inequities-worldwide. *Gaceta sanitaria*, 32(3), 304–314. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.07.009>
- Gallardo, M. (2019). Intersectorialidad, clave para abordar las Desigualdades Sociales en Salud. *Revista Latinoamericana de Enfermería*, 27. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.0000-3124>
- Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. (2008). Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*, 68, 266–281. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2007.00861.X>
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Vergara. <https://www.casadellibro.com/libro-inteligencia-emocional/9788472453715/541129>
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201–210. <https://doi.org/10.1177/009102600203100206>
- Harris, LC & Goode, MH (2004). Los cuatro niveles de lealtad y el papel fundamental de la confianza: un estudio de la dinámica de los servicios en línea. *Revista de comercio minorista*, (80), 139–158. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.04.002>
- Hendriks, A.-M., Jansen, M. W. J., Gubbels, J. S., De Vries, N. K., Molleman, G., & Kremers, S. P. J. (2015). Local government officials' views on intersectoral collaboration within their organization – A qualitative exploration. *Health Policy and Technology*, 4(1), 47–57. <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2014.10.013>
- Ilari, R. (2015). *La coordinación horizontal en la gestión pública latinoamericana* (1st ed.). Universidad Nacional de Quilmes.
- Jones, B. (2002). Racionalidad limitada y políticas públicas: Herbert A. Simon y la base de decisión de la elección colectiva. *Ciencias Políticas*, 35, 269–284. <https://doi.org/10.1023/A:1021341309418>
- Kalmanovitz (2003). El Neoinstitucionalismo como Escuela. *Revista de Economía Institucional*, 5 (9), 189–212. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962003000200009&lng=en&tlng=es

- Kim, H.-S. (2001). Organizational Structure and Ethics Attitudes of Public Officials: An Examination of State Agencies. *Public Integrity*, 3, 69–86. <https://doi.org/10.1080/15580989.2001.11770853>
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231–241. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00173>
- Kolk, A., Van Dolen, W., & Vock, M. (2010). Trickle Effects of Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 123–137. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0783-3>
- Lee, H., & Lee, S.-Y. (2022). No More One-size-fits-all Approach to Organizational Commitment: Evidence from a Quantile Regression. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 709–737. <https://doi.org/10.1177/0734371X211026011>
- Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14(1), 77–95. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.12.005>
- Lipsky (1980). *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation. <https://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610447713>
- Lipsky, M. (1969, September 2-6). *Toward a theory of street-level bureaucracy*. [Paper presentation]. Annual Meeting of the American Political Science Association, New York.
- Lockward Dargam, A. M. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, 36(3), 464–502. <https://doi.org/10.22206/cys.2011.v36i3.pp464-502>
- Longo Martínez, F. (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós Empresa.
- Luna-Reyes, L. F., Black, L. J., Cresswell, A. M., & Pardo, T. A. (2008). Knowledge sharing and trust in collaborative requirements analysis. *System Dynamics Review*, 24(3), 265–297. <https://doi.org/10.1002/sdr.404>
- Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47–58. <https://doi.org/10.1108/13632541011017807>
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, 66(s1), 33–43. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x>
- Mendoza Zúñiga, R. (2003). Probidad Administrativa. Aproximación a la ley No19.653 y a la Jurisprudencia Administrativa (Nancy Barra). *Revista chilena de derecho*, 30(1), 204–206. <https://revistachilenadederecho.uc.cl/index.php/Rchd/article/view/76331>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2016). *Manual de la ley N° 20.880 sobre probidad en la función pública*. <http://dpi.minsepres.gob.cl/files/Manual-ley-de%20probidad.pdf>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Ojo, B., & Umera-Okeke, N. (2009). Effective Communication: Towards a Successful Organizational Management. *Journal of Curriculum and Instruction*. <https://www.semanticscholar.org/paper/EFFECTIVE-COMMUNICATION%3A-TOWARDS-A-SUCCESSFUL-Ojo-Umera-Okeke/539b33a2a2a9d839353ca8893667098c7adb7b18#citing-papers>
- Palma, E. (1985). *La Descentralización de la Política Social: Participación e Intersectorialidad*. Documento CPS-48, Cursos de Programas de Capacitación, Instituto Latinoamericano de Planificación, Economía y Social (ILPES), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4de7ad6b-293c-459e-a38f-48fce431cddb/content>
- Park, S. (2020). Determinants of the Job Satisfaction of Public Officials: Testing the Mediation Effect of Organizational Commitment. *Public Organization Review*, 20(4), 665–684. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00465-6>
- Pedersen, L. H. (2014). Committed to the Public Interest? Motivation and Behavioural Outcomes Among Local Councillors. *Public Administration*, 92, 886–901. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.2012.02107.X>

- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181–197. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Petro, N. N. (2001). Creating Social Capital in Russia: The Novgorod Model. *World Development*, 29(2), 229–244. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00101-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00101-7)
- Preston, L. (1987). Freedom and Bureaucracy. *American Journal of Political Science*, 31. <https://doi.org/10.2307/2111224>
- Purser, S. (2001). A Simple Graphical Tool For Modelling Trust. *Computers & Security*, 20(6), 479–484. [https://doi.org/10.1016/S0167-4048\(01\)00605-8](https://doi.org/10.1016/S0167-4048(01)00605-8)
- Ilari, S. R. (2015). *La coordinación horizontal en la gestión pública latinoamericana* (1st ed.). Universidad Nacional de Quilmes.
- Repetto, F. (2012). Integralidad de políticas sociales: Retos y oportunidades en América Latina. *Politai*, 3(5), 111–124. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/politai/article/view/14129>
- Schultz, K. L., McClain, J. O., & Thomas, L. (2003). Overcoming the dark side of worker flexibility. *Journal of Operations Management*, 21, 81–92. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00040-2)
- Scott, R. (2008). *Instituciones y organizaciones: Ideas e intereses* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, R. (1995). *Institutions and Organizations: ideas and interests*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silva, Á., & Contreras, J. (2019). Gestión intersectorial: Integralidad, inclusividad y mancomunidad en la política de reinserción social, el caso del CET Punta de Parra. Estado, *Gobierno y Gestión Pública*, 17, 5–43. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2019.65405>
- Singh, M. (2015). Effective Organization Communication. *Internal Communications & Organizational Behavior eJournal*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Effective-Organization-Communication-Singh/1f8c42fa6c2a9e52faff8d1515f3173e88206f8e>
- Sousa, M., Esperidião, M. & Medina, M. (2017). Intersectorialidad en el Programa ‘Salud en las Escuelas’: una evaluación del proceso de gestión político y de las prácticas laborales. *Ciencia & saude coletiva*, (22)6, 1781–1790. <https://doi.org/10.1590/1413-81232017226.24262016>
- Sun, I. Y., Wu, Y., Otu, S. E., Aro, G. C., Akor, I. C., & Nnam, M. U. (2022). Linking Organizational Justice to Organizational Commitment Among Nigerian Police Officers. *Criminal Justice and Behavior*, 49(2), 220–238. <https://doi.org/10.1177/00938548211036177>
- Suzuki, K., & Hur, H. (2020). Bureaucratic structures and organizational commitment: Findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review*, 22(6), 877–907. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619813>
- Vangen, S. & Huxham, C. (2003), “Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/0021886303039001001>
- Vlaicu, R. (2021, septiembre 1). Lo que reveló la pandemia acerca del papel de la confianza en el rendimiento del sector público. *Ideas que Cuentan, BID Mejorando Vidas*. <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/lo-que-revelo-la-pandemia-acerca-del-papel-de-la-confianza-en-el-rendimiento-del-sector-publico/>
- Walker, R., O’toole, L., & Meier, K. (2007). It’s Where You Are That Matters: The Networking Behaviour Of English Local Government Officers. *Public Administration*, 85, 739–756. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.2007.00667.X>
- Wei, Z., Lu, L., & Yanchun, Z. (2008). Using fuzzy cognitive time maps for modeling and evaluating trust dynamics in the virtual enterprises. *Expert Systems with Applications*, 35(4), 1583–1592. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.08.071>
- Whitford, A. B., Lee, S.-Y., Yun, T., & Jung, C. S. (2010). Collaborative Behavior and the Performance of Government Agencies. *International Public Management Journal*, 13(4), 321–349. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.529378>
- Wittmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 369. <https://doi.org/10.2307/3380953>
- Zapata Jaramillo, C. M., & Rojas López, M. D. (2010). Una Revisión Crítica al Modelado De La Confianza A Nivel Organizacional. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 193–208. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70129-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70129-7)
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977–1010. <https://doi.org/10.1177/001872679404700806>

