

**Intervención interprofesional en
programas de infancia a nivel local:
la experiencia de las Mesas de Gestión
de Casos del Programa 24 Horas**

**Gianinna Muñoz Arce y
Erica Ponce Figueroa**

Gianinna Muñoz Arce

Académica de la Facultad de Ciencias Sociales en la Universidad de Chile. Coordinadora del Núcleo Estudios Interdisciplinarios en Trabajo Social. Actualmente es investigadora responsable del Proyecto Fondecyt Regular N° 1201685 "Resistencias Profesionales en la implementación de programas sociales en primera línea" y anteriormente fue investigadora responsable del Proyecto Fondecyt Iniciación N° 11160538 "Intervención interprofesional en programas pro-integralidad. Una contribución al *public engagement*", ambos financiados por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ex CONICYT) del Gobierno de Chile. Ha publicado "Social Work Research in Chile: Tensions and Challenges under the 'Knowledge Economy' and Managerialist Research Agendas", en el *British Journal of Social Work* (en prensa); "Social Exclusion, Neoliberalism and Resistance: the Role of Social Workers in Implementing Social Policies in Chile", en coautoría con C. Pantazis (2019), en *Critical Social Policy*, Vol. 39 N° 1; "Interseccionalidad y los programas sociales pro-integralidad: lecturas críticas sobre intervención social", con D. Larraín (2018), en *Tabula Rasa*, N° 30.

Erica Ponce Figueroa

Socióloga, Magíster Interdisciplinario en Intervención Social, Universidad Alberto Hurtado, Chile. Profesional del equipo de intervención en infancia en institución colaboradora del Servicio Nacional de Menores, Gobierno de Chile. Asistente de Investigación del Proyecto Fondecyt Iniciación N° 11160538 "Intervención interprofesional en programas pro-integralidad. Una contribución al *public engagement*", dirigido por la Dra. Gianinna Muñoz Arce.

Las comunicaciones con las autoras pueden dirigirse a:

E-mails: gianinna.munoz@uchile.cl

erica.poncefigueroa@gmail.com

Intervención interprofesional en programas de infancia a nivel local: la experiencia de las Mesas de Gestión de Casos del Programa 24 Horas

La intervención interprofesional -el trabajo conjunto entre profesionales diversos- es un aspecto altamente sensible en la implementación de programas de infancia, en tanto constituye un requisito básico para el abordaje integral de las problemáticas que afectan a la niñez. Este artículo discute resultados de investigación sobre la experiencia de trabajo interprofesional desarrollado en las Mesas de Gestión de Casos del Programa 24 Horas, impulsado por el Gobierno de Chile. Con base en un estudio de casos de tipo cualitativo, se analizan las complejidades del proceso de instalación de estas iniciativas interprofesionales y los aspectos críticos en su funcionamiento. Los hallazgos sugieren que la precariedad y rotación de los equipos impiden la consolidación de aprendizajes interprofesionales, y que no existen garantías político-institucionales en los territorios para que la integralidad buscada por el programa se haga efectiva. Se discuten los requisitos de un cambio de lógica en las políticas de infancia, donde se transite desde la responsabilización de los/as profesionales del éxito o fracaso de los diseños, hacia una lógica de cuidado de los equipos que favorezca la colaboración interprofesional, la creatividad y la capacidad de agencia de quienes los integran.

Palabras clave: Programas Sociales; Implementación de Programas; Infancia; Niños; Administración Local; Estudio de Casos; Chile

Interprofessional Intervention in Childhood Programmes at the Local Level: the Experience of the 24 Horas Program's Case Management Boards

Interprofessional intervention -the joint work carried out by different professionals- is a highly sensitive aspect in the implementation of childhood programmes, since it constitutes a basic requirement for a comprehensive approach to the problems affecting children. This article discusses research results on the experience of interprofessional work developed in the Case Management Boards of the 24 Horas Program, promoted by the Government of Chile. Based on a qualitative case study, the complexities of the installation process of these interprofessional initiatives and the critical aspects of their operation are analysed. The findings suggest that the precariousness and rotation of the teams prevent the consolidation of interprofessional

Recibido: 26-06-2020 y 28-05-2021 (segunda versión). Aceptado: 30-05-2021.

learning, and that there are no political or institutional guarantees in the territories for the integrated approach proposed by the program to become effective. The requirements for a change in the logic of childhood policies are discussed, where there is a shift from making professionals responsible for the success or failure of the designs, to a logic of team care that favours interprofessional collaboration, creativity and the capacity for agency of their members.

Key words: Social Programs; Programs Implementation; Childhood; Children; Local Administration; Case Analysis; Chile

Introducción

Uno de los grandes desafíos que han enfrentado históricamente las políticas de infancia ha sido la articulación entre los diversos servicios y programas que forman parte de la oferta de intervención a escala local. Esto ha quedado reflejado de manera evidente en la crisis en términos de la fragmentación de la oferta (Comité de Derechos del Niño, 2018; Consejo Nacional de Infancia, 2016; Unicef, 2015) y en la inexistencia de instrumentos legislativos eficaces que permitan articular esfuerzos en las políticas de infancia (Contreras, Rojas y Contreras, 2015; Cunill Grau, Fernández y Thezá, 2013), lo que ha impedido a los distintos gobiernos chilenos de los últimos treinta años responder de manera oportuna a los compromisos establecidos ante la ratificación de la Convención sobre los Derechos del Niño y otros convenios internacionales (Instituto Nacional de Derechos Humanos, 2018).

La escasa articulación de los programas en los espacios locales no es un problema exclusivo de las políticas de infancia, sin embargo, esta debilidad se hace particularmente sensible en este ámbito. Como las problemáticas y necesidades de los/as niños/as son en sí mismas multidimensionales y altamente cambiantes dado el momento del ciclo vital en que se encuentran, la manera de abordarlas exige una mirada integral en términos de proceso (Martínez y Ditzel, 2012). Esta mirada integral de las problemáticas que afectan a la niñez requiere basarse en una comprensión ampliada de las vulneraciones de derechos que les afectan y de los recursos y potencial que existe en ellos/as y en cada territorio (Chile. Ministerio de Desarrollo Social y la Familia, 2017), lo cual exige algo más que una simple conexión o agregación de sectores gubernamentales entre sí (Cunill Grau, 2014a). En otras palabras, un abordaje integral de las problemáticas que afectan la infancia requiere de la articulación

El trabajo interprofesional descansa en las alianzas y arreglos institucionales que ocurren a nivel nacional y regional, y se traduce en prácticas cotidianas de intercambio y construcción colectiva entre profesionales de distintos programas o servicios en un mismo territorio.

de recursos materiales, saberes, voluntades políticas y capacidades estratégicas de los actores en los niveles nacional, regional y local.

El trabajo interprofesional es la expresión “micro” de las articulaciones entre ministerios y secretarías regionales en los espacios locales -las comunas y los barrios- y es llevado a cabo por profesionales que implementan los programas sociales en terreno, de cara a los/as niños/as, sus familias, su comunidad. Es definido por Mitchell, Parker, Giles y White (2010) como un trabajo mancomunado entre profesionales formados en distintas disciplinas y provenientes de diversas instituciones y/o sectores de la política social, que tiene como propósito tomar decisiones conjuntas y coordinadas sobre un mismo problema social.

El trabajo interprofesional descansa en las alianzas y arreglos institucionales que ocurren a nivel nacional y regional, y se traduce en prácticas cotidianas de intercambio y construcción colectiva entre profesionales de distintos programas o servicios en un mismo territorio. La psicóloga del centro de salud mental, el profesor de la escuela, el trabajador social de la Oficina de Protección de Derechos, la abogada de Tribunales de Familia, entre muchos/as otros/as funcionarios/as y profesionales que participan en los procesos de implementación de programas de infancia en un mismo territorio, representan a instituciones (públicas, privadas y mixtas) y a diversos sectores de la política social (justicia, salud, educación, por ejemplo), además de contar con una formación disciplinar particular. Todos estos componentes (institución, sector, disciplina) configuran una mirada específica de cada profesional sobre el mismo proceso de intervención.

En Chile, es escasa la literatura que examina la manera en que se produce el trabajo interprofesional en la primera línea de implementación de programas sociales. Los trabajos sobre intersectorialidad (Cunill Grau, 2005, 2014a y 2014b) y cooperación público-privada (Cunill Grau ...[et al], 2017a y 2017b) constituyen importantes insumos para comprender el marco político-institucional macro en el cual tienen lugar los intercambios entre profesionales que implementan programas de infancia a nivel local. En este artículo se discuten hallazgos de una investigación empírica, cuyo propósito consistió en examinar las lógicas y condiciones bajo las cuales se produce el trabajo interprofesional en la primera línea de implementación de programas de infancia. Específicamente, se analizan los resultados asociados a la segunda fase de la investigación, que consistió en la realización de estudios sobre el trabajo interprofesional efectuado en las Mesas de Gestión de Casos del

Programa 24 Horas. El documento analiza el concepto de intervención interprofesional y a partir de la discusión de los principales hallazgos se identifican los elementos que configuran el carácter complejo de la instalación de estas iniciativas en los espacios locales, los aspectos críticos en su funcionamiento y las dificultades para cumplir la promesa de la integralidad del programa y más ampliamente, de las políticas de infancia.

El concepto de intervención interprofesional

El concepto de trabajo o intervención “interprofesional” no ha sido muy utilizado en la literatura sobre programas sociales en español. En la literatura anglosajona sobre estudios de implementación, la idea de intervención interprofesional (*interprofessional practice*) refiere a aquel proceso en el cual convergen profesionales formados en distintas disciplinas, representando a diversos sectores de la política social y a diversas instituciones, en una instancia que tiene como propósito abordar de manera conjunta y con una mirada integral un proceso de intervención específico (Slusser, García, Reed y McGinnis, 2018). Se trata del encuentro -y muchas veces, choque- entre profesionales cargados con una pluralidad de saberes específicos (enfoques conceptuales, lecturas políticas y recursos metodológicos) para hacerle frente a una intervención que, dado su carácter altamente complejo, requiere ser desarrollada de manera coordinada. Cada profesional “viene” a la intervención con diversas conceptualizaciones de las personas con las cuales tiene que trabajar, en este caso, los/as niños/as y sus familias, y también con distintos repertorios de respuesta frente a sus problemáticas: cada cual con una formación académica, experiencias laborales y expectativas específicas respecto del proceso de intervención (Leathard, 2004; Cameron 2016; Howard y Bakvis, 2016).

El trabajo interprofesional se define como una intervención cohesiva y consistente construida entre los diversos profesionales. Es el proceso por el cual los/as profesionales reflexionan sobre sus prácticas y desarrollan estrategias que brinden una respuesta integrada y coherente a las necesidades de los/as niños/as y sus familias. De acuerdo con D’Amour y Oandasan (2005), los esfuerzos por desarrollar trabajo interprofesional provendrían de la preocupación de los/as profesionales para conciliar sus diferencias y sus puntos de vista a veces opuestos, lo cual implicaría la interacción continua y el intercambio de conocimientos que permitan explorar y resolver los

El trabajo interprofesional es esencialmente colaborativo, impulsa a los/as profesionales a desarrollar nuevas competencias que se comparten y que reflejan los aportes/contribuciones de una disciplina a la otra, haciendo que se valoren los distintos elementos que cada profesional trae consigo, sus experiencias institucionales y conocimientos específicos.

problemas que afectan a la infancia (Mitchell ...[et al], 2010). El trabajo interprofesional requiere del reconocimiento de los bagajes que cada profesional, desde su perspectiva específica, aporta en los procesos de intervención. Implica la construcción de "otra" manera de ver la intervención, que es distinta a la suma de visiones individuales de quienes participan en estas instancias de trabajo (Slusser ...[et al], 2018). Esto implica un nivel más profundo de colaboración, que va más allá que las intervenciones "multi" (multidisciplinarias o multisectoriales, por ejemplo) -donde coexisten profesionales que se conectan solo para intercambiar información de manera funcional, pero sin construir una visión y apuesta de conjunto (Cunill Grau, 2014a).

Estudios previos en el área de la salud, los cuidados y la educación (Slusser ...[et al], 2018; Broukhim ...[et al], 2019; Collins, 2020) sugieren que la intervención interprofesional permite el desarrollo de un pensamiento flexible, la comprensión de fortalezas y debilidades de los puntos de vista propios, la habilidad de evaluar, la valoración del conocimiento de otros y la capacidad de sintetizar e integrar. El trabajo interprofesional es esencialmente colaborativo, impulsa a los/as profesionales a desarrollar nuevas competencias que se comparten y que reflejan los aportes/contribuciones de una disciplina a la otra, haciendo que se valoren los distintos elementos que cada profesional trae consigo, sus experiencias institucionales y conocimientos específicos desde determinado ámbito de la política social (Grace ...[et al], 2017). La colaboración interprofesional es considerada como una clave en la intervención con grupos con alta demanda, incluyendo sectores rurales, vulnerables y grupos excluidos (Swisher y Royeen, 2019). Asimismo, se plantea que la práctica interprofesional permite el abordaje interseccional de los derechos de cada persona, favoreciendo intervenciones más efectivas (Cameron, 2016; Grace ...[et al], 2017; Slusser ...[et al], 2018).

Las Mesas de Gestión de Casos

Las Mesas de Gestión de Casos (MGC) son instancias de trabajo interprofesional desarrolladas en el marco del Programa 24 Horas diseñado por el Gobierno de Chile. Este programa es fruto de la coordinación intersectorial entre el Servicio Nacional de Menores (Sename), encargado de la protección de derechos de niños, niñas y adolescentes y de los jóvenes entre 14 y 17 años que han infringido la ley; la Subsecretaría de Prevención del Delito del Ministerio de Justicia, que tiene como objetivo diseñar, implementar y evaluar políticas

públicas orientadas a prevenir delitos, rehabilitar a los infractores de ley y apoyar a las víctimas; y la Dirección de Protección a la Familia de Carabineros de Chile (actualmente Zona de Prevención y Protección a la Familia) del Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

El programa fue creado en el año 2009 ante la alta demanda que generaba el ingreso de niños y niñas en distintas unidades de policía (Carabineros de Chile) tanto por causas asociadas a vulneraciones en sus derechos -desde situaciones leves hasta constitutivas de delito- como por infracciones a la ley penal protagonizadas por niños/as y jóvenes hasta los 17 años. El objetivo del programa ha sido generar y articular estrategias de intervención psicosocial especializada en materia de infancia, donde uno de los componentes centrales de la intervención corresponde a las MGC (Ponce, Echeverría y Garrido, 2011).

Este modelo que fue diseñado a nivel nacional tiene su ejecución a nivel local, teniendo en consideración la voluntad política de los gobiernos locales de ser garantes de derechos de los niños y niñas que viven en sus territorios, a través de los convenios de colaboración que realiza la Subsecretaría de Prevención del Delito con los Municipios, traspasando recursos y definiciones técnicas para que los gobiernos locales pongan en ejecución los Programas de Detección Temprana (EDT) y de Terapia Multisistémica (MST). En esta misma línea, Carabineros de Chile a través del PSI 24 Horas, pone a disposición de los gobiernos locales, información (diaria o semanalmente) de los niños y niñas que ingresan a Unidades de Carabineros producto de una vulneración de derechos y/o infracción a la ley penal, recogiendo los datos de identificación de todos los casos y transfiriéndolos bajo condición de reserva a los respectivos municipios. En específico, transfiere información que permite ubicar a cada caso, referencias sociodemográficas (edad, sexo y nivel educacional) y antecedentes sobre su ingreso a Unidades de Carabineros. Por otro lado, el Servicio Nacional de Menores (Sename), operacionaliza la política pública destinada a niños y niñas vulnerados en sus derechos e infractores de ley, a través de Instituciones Colaboradoras, que son las que ejecutan la oferta en las distintas comunas del país de acuerdo a lineamientos técnicos definidos por ellos; es así, que las Oficinas de Protección de Derechos (OPD), Proyectos de Prevención Focalizada (PPF), Proyectos Integrales de Protección Especializada (PIE), Proyectos de Protección Especializada en Reinserción Educativa (PDE) y Proyectos de Protección Especializada para el Consumo Problemático

de Alcohol y otras Drogas (PDC), son financiados y supervisados técnicamente por Sename, a nivel local.

La MGC, por definición programática, es un espacio en el que se encuentran los diversos profesionales que implementan programas de infancia en una misma comuna. En las MGC se discuten, planifican y monitorean procesos de intervención de alta complejidad (los “casos”), que son derivados por las Oficinas de Protección de Derechos con base en un listado emanado por Carabineros de Chile en cada comuna focalizada. Las MGC tienen como propósito constituirse en un espacio en que participan profesionales dependientes de distintas instituciones públicas y del tercer sector para consensuar mecanismos de enfrentamiento de situaciones de crisis que requieran decisiones y acciones de carácter urgente e integral (Sename, 2009, 2011 y 2012). Constituyen fundamentalmente un espacio de coordinación y colaboración que permite a diversos profesionales involucrados en la intervención con un mismo niño o niña, poner en común información, experiencias y conceptos que permitan construir en conjunto un plan de intervención, ejecutarlo y evaluarlo (Ponce ...[et al], 2011).

Las MGC comenzaron a implementarse en 8 comunas de la Región Metropolitana, contando en la actualidad con una cobertura de 36 comunas a nivel nacional (Sename, 2020). Sesionan a lo menos una vez al mes y participan en ella profesionales de las Oficinas de Protección de Derechos (OPD) de cada comuna, Equipos de Detección Temprana (EDT), Equipos de Terapia Multisistémica (MST), Proyectos de Prevención Focalizada (PPF), Proyectos Integrales de Protección Especializada (PIE), Proyectos de Protección Especializada en Reinserción Educativa (PDE), Proyectos de Protección Especializada para el Consumo Problemático de Alcohol y otras Drogas (PDC), Equipos de Salud Mental de los Centros Comunitarios de Salud Mental (COSAM), el/la gestor/a territorial de Sename y su símil de la Subsecretaría de Prevención del Delito del Ministerio de Interior. En promedio, cada MGC funciona con cerca de 10 profesionales, que dependen técnica y administrativamente de al menos 5 instituciones distintas (Municipio, Sename, Subsecretaría de Prevención del Delito, Organismos Colaboradores de Sename, Atención Primaria o Secundaria de Salud, entre otras según las necesidades que identifique la MGC), diversidad de profesionales (psicólogos/as, trabajadores/as sociales, técnicos en rehabilitación, profesores/as, terapeutas ocupacionales, kinesiólogos/as, abogados/as, psiquiatras, psicopedagogos/as,

En las MGC participan diversos profesionales que configuran un equipo de trabajo que tiene que, por una parte, abordar las vulneraciones de derechos que presentan los niños con los que trabajan, y por otra, ceñirse a los lineamientos definidos por cada una de las instituciones a las cuales cada profesional pertenece -lineamientos que no siempre concuerdan o están alineados.

educadores/as, entre otros) (Sename, 2018). Hasta el año 2019 y mientras se realizó esta investigación, las MGC eran asesoradas desde Sename y la Subsecretaría de Prevención del Delito. Esta asesoría era brindada por el/la gestor/a territorial, responsable de facilitar y guiar los procesos para la correcta instalación y funcionamiento de la MGC en los espacios locales.

Las MGC sesionan a lo menos una vez al mes y participan en ella los diversos profesionales mencionados anteriormente. Esto configura un equipo de trabajo que tiene que, por una parte, abordar las vulneraciones de derechos que presentan los niños con los que trabajan, y por otra, ceñirse a los lineamientos definidos por cada una de las instituciones a las cuales cada profesional pertenece -lineamientos que no siempre concuerdan o están alineados. Esto encierra la paradoja de tener que llevar a cabo rigurosamente los objetivos indicados en el diseño de las MGC y, al mismo tiempo, improvisar y desarrollar una capacidad de respuesta adaptativa o creativa, de manera de atender las diversas necesidades de los niños y niñas, y las demandas de los territorios.

Metodología

El estudio de casos realizado tuvo un carácter intrínseco (Stake, 2010) y corresponde al Tipo 2 de acuerdo a la tipología propuesta por Yin (2017), es decir, se trata del estudio de un caso (el componente MGC del Programa 24 Horas) con subunidades de análisis contenidas dentro del mismo (tres iniciativas locales de MGC). La metodología fue de carácter cualitativo y tuvo por objetivo examinar la puesta en práctica de los lineamientos de trabajo interprofesional de las MGC, indagando en los aspectos o elementos críticos que han marcado su origen y trayectoria. Tres MGC fueron seleccionadas bajo un muestreo intencionado de acuerdo a los siguientes criterios: a) composición (instancias de trabajo interprofesional diversas en términos de las disciplinas, sectores y/o instituciones de los participantes); b) tiempo de funcionamiento (superior a seis meses); c) sistematicidad (funcionamiento de manera ininterrumpida una vez constituida formalmente la instancia); y d) grado de consolidación (una instancia que se esté iniciando, una que esté en proceso de consolidación y una que se encuentre consolidada). Con base en estos criterios se seleccionaron tres MGC implementadas en el norte, centro y sur del país. Estas iniciativas serán denominadas aleatoriamente como MGC 1, 2 y 3 de manera de resguardar el anonimato de los/as participantes.

Las técnicas aplicadas en el estudio de cada MGC fueron las siguientes: i) análisis documental de materiales escritos producidos por la MGC, ii) observaciones de participantes de reuniones de trabajo de cada MGC, iii) entre 6 y 8 entrevistas semiestructuradas individuales con profesionales que participan en cada una de las MGC seleccionadas; iv) un grupo focal con profesionales participantes en cada MGC (con una participación de 13, 16 y 21 participantes respectivamente).

Para contextualizar los análisis, se realizaron entrevistas semiestructuradas a profesionales del nivel nacional de Sename, Subsecretaría de Prevención del Delito y Carabineros de Chile. Las entrevistas y grupo focal fueron grabados y transcritos *verbatim*, previa autorización de los/as participantes. Todos/as los/as participantes en el estudio firmaron un consentimiento informado con anterioridad a la realización del trabajo de campo. La fase de estudio de casos, así como la investigación completa, contó con la revisión y aprobación del Comité de Ética de la institución patrocinante del estudio.

Los datos recabados fueron analizados de acuerdo a los pasos del análisis temático propuesto por Silverman (2017). Una vez analizados los tres casos, se realizaron reuniones de discusión de los hallazgos tanto con los equipos profesionales participantes de las MGC estudiadas para precisar detalles y recibir sus apreciaciones frente a la interpretación realizada por el equipo de investigación. Estas discusiones también fueron incorporadas en los análisis de la información aquí presentada.

Resultados

Complejidades de la instalación: el desafío de trabajar con otros/as

Los documentos programáticos (Sename, 2012 y 2011), orientan el proceso de instalación de las MGC, indicando que un aspecto medular en su primer momento es la definición de los roles y funciones de cada profesional que participa en la instancia, con el objetivo de disminuir tensiones en los equipos y entregar certezas para generar un clima de confianza. El foco está puesto, como indica el documento, en definir roles y funciones, y no en la discusión más amplia sobre el fenómeno de la infracción de ley y vulneraciones de derechos de la infancia, ni las perspectivas o enfoques comprensivos a la base, alcances y apuestas de la intervención en ese contexto.

Los equipos participantes de esta investigación dan cuenta de la complejidad de este primer momento. En primer lugar, señalan que

Aunar criterios respecto a cómo organizar la MGC, cuáles serían las responsabilidades de cada participante y los objetivos y límites de las acciones de cada uno en la intervención con un mismo/a niño/a revistió gran dificultad, pues no había miradas comunes sobre la intervención desde las distintas instituciones involucradas.

en los inicios no existía un documento orientador y que mucho de lo que ocurría en la instalación de la MGC dependía exclusivamente de las miradas y voluntades de cada profesional y su respectivo programa o institución. Aunar criterios respecto a cómo organizar la MGC, cuáles serían las responsabilidades de cada participante y los objetivos y límites de las acciones de cada uno en la intervención con un/a mismo/a niño/a revistió gran dificultad, pues no había miradas comunes sobre la intervención desde las distintas instituciones involucradas.

La diferencia de perspectivas entre las instituciones involucradas en el diseño del programa -Subsecretaría de Prevención del Delito y Sename, básicamente- y la manera en que se resuelven estas diferencias son claves a la hora de montar un proceso de trabajo interprofesional, tal como indican estudios previos (Cunill Grau, 2014b; Contreras ...[et al], 2015). En este sentido, el primer momento de instalación de la MGC requirió, en palabras de un entrevistado, "*armar equipo*" y generar una mirada colectiva sobre la intervención, que permitiera sustentar el intercambio de visiones sobre la práctica cotidiana. La construcción de esta mirada colectiva no fue impulsada, en palabras de los/as participantes del estudio, por los niveles centrales del programa, sino más bien por el/la gestor/a territorial o coordinador/a de la MGC en cada territorio.

En la experiencia de instalación de la MGC 1 se observó un rol activo del/la coordinador/a y liderazgo del gestor/a territorial, que se tradujo, de acuerdo con lo planteado por los/as participantes del estudio, en una visión compartida sobre la intervención y también sobre las responsabilidades y funciones de cada profesional/programa integrante de la MGC, adoptando un ritmo de trabajo sistemático. Esto habría contribuido al desarrollo de un sentido de pertenencia desde un comienzo por parte de los miembros del equipo, y a la creación de una cultura de trabajo colaborativa en el mediano plazo:

"Por nuestro gestor territorial hemos tomado conocimiento de cómo funcionan [las MGC] y en realidad [la nuestra] es diferente por justamente ese sello local que quisimos darle, de más colaboración, de trabajar con los recursos que existen en la comuna y gestionarla en forma de bloque por el programa, eso fue súper importante (...). Se desarrolló una identidad, creo que todos nos sentimos 24 Horas, independiente del apellido, entonces ese sello es muy relevante y característico de esta MGC" (Grupo focal, MGC 1).

El trabajo periódico y sistemático, la delimitación de objetivos y roles, y el liderazgo de quien asesora la MGC se vuelven clave en el proceso, según señalan los/as participantes. Ante la inexistencia de orientaciones para la construcción de sentidos comunes en el inicio de las MGC, la figura de quien lidera la iniciativa gana relevancia. Algunos entrevistados/as señalaron que, aunque los documentos del diseño de programa (Sename, 2009 y 2012) definen las MGC como una instancia de coordinación y colaboración entre los programas locales de infancia, aún (a la fecha de realización de este estudio) no estaba claro por parte de los/as profesionales hasta qué punto se debía involucrar cada uno/a de estos profesionales en el proceso de intervención, ni cuáles eran las responsabilidades específicas asociadas a su participación. El caso de la MGC 1, de acuerdo con sus participantes y también con las percepciones de los participantes de las otras MGC estudiadas, es una excepción que obedece a las capacidades y voluntades de los/as profesionales y en especial de quienes ocupaban el rol de coordinador/a y gestor/a territorial. Es importante remarcar que, además, la MGC 1 comenzó su instalación después que las MGC 2 y 3. Esto sugiere que la instalación de la lógica del trabajo interprofesional no es un proceso evolutivo y menos que ocurra de manera natural o espontánea (Slusser ...[et al], 2018; Swisher y Royeen, 2019).

En la misma línea, no se observan orientaciones respecto de los criterios técnicos que deben guiar la intervención de la MGC (criterios de selección de los “casos”, responsabilidades en la gestión del proceso de intervención, demandas y expectativas de las MGC frente a los casos de intervención, entre otros) en la documentación del programa. Esta ausencia también es corroborada en las entrevistas realizadas.

“somos varios programas que pedimos lo mismo, porque hubo un momento [en que ir a la MGC] era como ir a conversar, de hecho, hubo reuniones en donde nosotros no vimos casos, no hicimos análisis de casos (...) siento que muchas veces nos desahogarnos de manera profesional en cuanto a las políticas públicas, los sueldos y todas esas cosas (...) ya veamos casos, casos complejos. Siento que eso es el deber que tiene la MGC” (Grupo focal, MGC 2).

Las tres MGC estudiadas dan cuenta de un avance diferente en términos de consolidación del trabajo interprofesional. Mucho de ello podría relacionarse con las capacidades y voluntades de los/as profesionales, como señaló la mayoría de los/as entrevistados, pero

La creación conjunta de instrumentos de intervención es considerada por sus integrantes como una forma de generar conocimientos comunes y registrarlos como parte de la memoria del trabajo interprofesional. Esto es particularmente relevante si se considera la alta rotación profesional.

también con la estabilidad de los equipos. Las formas de trabajo interprofesional adoptadas son altamente variables, dependiendo fundamentalmente de la salida e incorporación de profesionales -la rotación profesional, un aspecto que se abordará en el siguiente apartado sobre los aspectos críticos del trabajo interprofesional.

A pesar de ello, los equipos de las MGC 1 y 2 muestran signos de avance en términos de consolidación de aprendizajes. Por ejemplo, ante la ausencia de orientaciones específicas, han sido capaces de crear colectivamente diversos instrumentos de intervención: protocolos, pautas de registro, sistemas de planificación y evaluación del trabajo de la MGC, entre otros. La creación conjunta de instrumentos de intervención es considerada por sus integrantes como una forma de generar conocimientos comunes y registrarlos como parte de la memoria del trabajo interprofesional. Esto es particularmente relevante si se considera la alta rotación profesional, como ya se ha mencionado.

En los tres casos estudiados se destaca la construcción conjunta de Diagnósticos de Intervención Únicos (DIU) y Planes de Intervención Únicos (PIU) como experiencias en que el trabajo interprofesional al interior de la MGC alcanza su máxima expresión. Esto sugiere que los instrumentos de intervención serían claves en la orientación hacia la colaboración en equipos interprofesionales. En el trabajo con estos instrumentos, de acuerdo con lo señalado por los/as participantes, los distintos conocimientos de los profesionales se ponen en juego, logrando conocer los márgenes de acción de cada programa y acordar los tiempos en que cada uno de los/as profesionales debe tomar parte en dicho proceso para evitar la doble victimización de los/as niños/as y la sobreintervención.

“[en el proceso de construcción de DIU y PIU] la mayoría somos profesionales psicosociales. Entonces, a veces el tema educativo o la mirada que tenemos sobre la educación es súper diferente a lo que nos puedan contar nuestras compañeras psicopedagoga o profesora, entonces, ellas ponen otras aristas para revisar” (Entrevista, MGC 1).

“[en el proceso de construcción de DIU y PIU] es súper importante la multiplicidad de visiones (...) tener claro los propósitos que tiene cada proyecto... entonces no nos pasamos a llevar en términos de visiones ni en las acciones” (Entrevista, MGC 2).

La rotación profesional es un factor complejo en las intervenciones interprofesionales, ya que diversos profesionales pueden suministrar distinta información o tener distintos enfoques que incluso pueden ser incoherentes en ocasiones.

Aspectos críticos del funcionamiento de las MGC

Los/as profesionales participantes del estudio coinciden en que las condiciones de operación (condiciones laborales, recursos disponibles en el territorio y sistema de asesoría) corresponden a aspectos críticos en la implementación de las MGC.

En las tres MGC estudiadas predomina la visión sobre la precariedad de las condiciones laborales de los/as profesionales que participan de la MGC (inestabilidad laboral -sujeta a contratos a plazo fijo-, bajos salarios, alta carga de trabajo). Desde su perspectiva, esto explicaría la alta rotación profesional ocurrida en las MGC. La incorporación constante de profesionales nuevos a las MGC obstaculizaría la consolidación de aprendizajes. La cultura de escribir las prácticas, creaciones y reflexiones de los equipos es aún incipiente, por lo que se hace más complejo profundizar conocimientos entre profesionales que “entran” y “salen” del proceso de intervención. La alta rotación profesional perjudica no solo el proceso de instalación de las MGC, señalan profesionales de la MGC 3, sino que provoca angustia en los niños/as y sus familias que participan de la intervención. Como la literatura indica, la rotación profesional es un factor complejo en las intervenciones interprofesionales, ya que diversos profesionales pueden suministrar distinta información o tener distintos enfoques que incluso pueden ser incoherentes en ocasiones (Mitchell ...[et al], 2010; Cameron, 2016; Broukhim ...[et al], 2019).

Además, algunos participantes (MGC 2 y 3) señalan que generalmente los/as profesionales que se van integrando al trabajo no necesariamente tienen la especialización suficiente o las competencias para el trabajo interprofesional requeridas en la MGC.

“es triste decirlo, pero la gente buena encuentra rápido un trabajo mejor, y los que llegan a reemplazarlo a veces hasta están recién salidos de la universidad, no tienen idea de cómo funciona la burocracia del circuito de derivación, no conoce ni los programas de la oferta de Sename, todo de nuevo de vuelta a empezar” (Entrevista, MGC 3).

A la precariedad e inestabilidad de los equipos de la MGC se suman las limitaciones de la oferta de programas de infancia en los territorios. De acuerdo con las visiones de los/as entrevistados, esto tendría un fuerte impacto en los resultados que se pueden obtener y en todas las gestiones que los/as profesionales tienen que realizar para obtener algún avance en los planes de intervención:

Si bien a nivel del diseño de programas se pretende abordar la intervención de manera integral, la lógica de trabajo interprofesional no cuenta con garantías político-institucionales para su desarrollo efectivo.

“[aunque trabajemos coordinados y desde la cooperación] somos una oferta empobrecida, hay necesidades en los entornos donde trabajamos, en las comunas donde trabajamos, acá también hay precariedad en educación, en salud, en los/as subsidios, en las ayudas de emergencias, en vivienda. O sea, tenemos además un contexto que no tiene mucha respuesta” (Grupo Focal, MGC 2).

Este es un punto clave del análisis de las MGC considerando su propósito. De acuerdo con su diseño, tienen por objetivo la discusión de los “casos” más complejos desde una perspectiva integral (Sename, 2012). Para que la intervención tenga efectivamente ese carácter integral prometido, se requiere de una oferta programática robusta en los territorios: horas médicas y de atención psiquiátrica oportunas, opciones educativas flexibles, asesoría jurídica y articulación expedita con los Tribunales de Familia; incluso oportunidades de empleo y soluciones habitacionales para los/as adultos/as responsables de los niños/as participantes del Programa. Pero esta precariedad de la oferta en los territorios frena cualquier impulso de integralidad por parte de los equipos, sin importar cuán consolidados, competentes y proactivos estos puedan ser. Se trata, al igual que las condiciones de operación de los/as profesionales, de aspectos de orden político-institucional que impiden el cumplimiento del propósito de la integralidad de las MGC, del programa y de la política de infancia en términos más generales.

Otro aspecto crítico en el funcionamiento de las MGC, de acuerdo con las miradas de los/as entrevistados/as, son las tensiones que se observan entre los Servicios y Ministerios a nivel nacional. Esto ciertamente tiene repercusiones en el espacio local, que se manifiestan, por ejemplo, en la falta de oferta especializada que pueda dar soporte al trabajo de las MGC.

“A mí me da la impresión de que entre los ministerios no existe algo así como la MGC (...). Tampoco me da la impresión de que tomen los temas que los programas levantamos como necesidad” (Grupo focal, MGC 3).

“Cada ministerio se hace cargo de su parcela y la política pública lamentablemente en nuestro país está diseñada desde lo fragmentado, entonces, por eso hacemos estas mesas, un poco para remediar esa fragmentación” (Entrevista, MGC 1).

Esto sugiere que, si bien a nivel del diseño de programas se pretende abordar la intervención de manera integral, tal como se declara en la documentación del programa (Sename, 2009, 2012 y

2018), la lógica de trabajo interprofesional no cuenta con garantías político-institucionales para su desarrollo efectivo. Al no producirse la traducción de los arreglos institucionales a nivel nacional en orientaciones y condiciones para la intervención a nivel local, las MGC aparecen subsidiando la poca coordinación entre sectores y programas de infancia. En la implementación de las MGC se encuentran problemas de articulación tanto horizontal como vertical (Cunill Grau, 2014a). Los problemas de coordinación horizontal refieren a que la coordinación entre profesionales y proyectos en el espacio local resulta infructífera, debido a las limitaciones de recursos para atender a la infancia en los territorios. Los problemas de coordinación vertical, por otra parte, se evidencian en las pocas claridades que los/as profesionales acusan respecto de la dependencia de las MGC. En este sentido, al ser fruto de coordinaciones interministeriales (Sename dependiente del Ministerio de Justicia, y la Subdirección de Prevención del Delito y Carabineros de Chile, dependientes del Ministerio del Interior), algunos/as profesionales declaran sentirse confundidos respecto a quien lidera, supervisa y exige resultados:

“hay un elemento que (...) siempre está haciendo ruido, es esta doble o triple dependencia, porque el Programa 24 Horas tiene tres cabezas” (Grupo focal, MGC 2).

Esta confusión respecto de los roles de las instituciones involucradas en el diseño, implementación y evaluación del programa es reforzada, según indican algunos/as entrevistados/as, por la “poca presencia” de profesionales del nivel nacional en los espacios locales:

“Falta mayor presencia de esas instituciones a nivel local. Que no sean solo directrices emanadas desde el nivel nacional en papel, si no que haya mayor presencia, apersonamiento, si se quiere decir de otra forma. No una vez al año” (Grupo focal, MGC 1).

“Nosotros nos quedamos entrampados por políticas públicas, (...) es como si no tuviéramos voz, porque esto debería haber cambiado hace tiempo. Hay cosas que deberían escucharse” (Entrevista, MGC 3).

De acuerdo con la información contenida en la documentación del programa, es el/la gestor/a territorial quien debiese procurar la articulación y comunicación entre los equipos locales y el nivel nacional. De acuerdo con las percepciones de los participantes del estudio, los/as gestores/as territoriales son cruciales en el trabajo de las MGC, y en la provisión de asesoría técnica que permita hacer crecer los aprendizajes colectivos de las MGC. Se observa en los casos

Las condiciones inestables y precarias en términos de las seguridades laborales que ofrecen los programas y proyectos representados en las MGC dificultan la posibilidad de contar con profesionales con la formación requerida en intervenciones de alta complejidad como las que abordan.

estudiados que la posición del/la gestor/a territorial es altamente sensible pues puede constituir tanto un apoyo como un obstaculizador de los procesos:

“La figura del gestor fue clave en la periodicidad de las mesas, [él brindó] la posibilidad de problematizar ciertas cosas” (Entrevista, MGC 1).

“de las reuniones de la MGC en las que he participado, en la mayoría no ha estado el gestor territorial (...) nosotros planteamos ciertas inquietudes, ciertas molestias. A la siguiente reunión debería haber una devuelta a eso, pero no hay una retroalimentación” (Entrevista, MGC 2).

Discusión

Los hallazgos presentados aquí sugieren que el funcionamiento y consolidación de las MGC estudiadas dependen en buena parte de las características de los equipos profesionales que las implementan. Esto constituye un nudo altamente sensible en su implementación (Hupe y Hill, 2007; Schöngut-Grollmus, 2017) puesto que la rotación profesional es significativa. Las condiciones inestables y precarias en términos de las seguridades laborales que ofrecen los programas y proyectos representados en las MGC dificultan la posibilidad de contar con profesionales con la formación requerida en intervenciones de alta complejidad como las que abordan. Se tiene aquí un nudo importante de la implementación de estas iniciativas de trabajo interprofesional. La confianza en la capacidad emprendedora de los/as profesionales refleja la racionalidad individualista y fragmentada que aún persiste en las lógicas de las políticas de infancia (Rojas, 2018; Schöngut-Grollmus, 2017; Sisto y Zelaya, 2013) y da cuenta de una traba fundamental en el cumplimiento de la promesa de la integralidad. En este sentido, no es suficiente que las orientaciones técnicas de los programas y de la MGC demanden a los equipos realizar trabajo interprofesional para cumplir con la promesa de la integralidad en la intervención. Se requiere aquí un cambio de lógica, donde se transite desde la responsabilización de los/as profesionales del éxito o fracaso de los diseños, hacia una lógica de cuidado de los equipos. El cuidado de los equipos interprofesionales se relaciona a diversos factores: clarificar perfiles profesionales requeridos en estas instancias, brindar asesorías desde una lógica reflexiva e integradora (Broukhim ...[et al], 2019), con oportunidades de formación continua y sobre todo, con espacios intencionados para el intercambio de

enfoques sobre los problemas que abordan y el alcance de su intervención (Mitchell ...[et al], 2010; Cameron, 2016; Collins, 2020) y para la producción de conocimientos colectivos a partir de los aprendizajes alcanzados (Slusser ...[et al], 2018); al mismo tiempo que ofrecer condiciones de trabajo estables, seguras y estimulantes que reduzcan la rotación profesional (Cameron, 2016). Si el diseño de los programas sociales depende de manera tan sensible de las capacidades de los equipos profesionales que los implementan, es fundamental que la propia lógica de la política de infancia, del Programa 24 Horas y de las MGC, rote hacia condiciones que permitan mayor consolidación de los equipos y sus aprendizajes. Se trata de un nudo crítico en la implementación de iniciativas de trabajo interprofesional ampliamente reconocido también en la literatura internacional, y que se relacionan directamente con los enfoques *managerialistas* de la nueva gestión pública, la desprofesionalización y precarización de la posición de los/as profesionales que están en la primera línea de ejecución de programas sociales (Schöngut-Grollmus, 2017; Fardella, Sisto, Morales, Rivera y Soto, 2016; Sisto y Zelaya, 2013).

La segunda cuestión clave que emerge de los hallazgos se relaciona a la posibilidad que tienen las iniciativas de trabajo interprofesional de permear los diseños, muchas veces fragmentados, de los programas que implementan. Si bien para que se produzca la influencia de los equipos locales en los diseños creados a nivel nacional (lógica *bottom-up*) se requiere un enfoque heterárquico del poder del Estado por parte de *policymakers* en los niveles centrales de los programas (Bevir y Rhodes, 2012), las capacidades de los equipos en terreno de "hacerse escuchar" (Hupe y Hill, 2007) también son fundamentales. Se trataría, más bien, de una condición de apertura recíproca entre los niveles centrales y locales o de terreno, donde la capacidad de agencia de los/as profesionales es concebida como razonamiento local, que involucra redes y coaliciones, habilidades individuales y aprendizaje a través de la experimentación y la creatividad (Cameron, 2016). En esta línea, y como sugieren los/as entrevistados de las tres MGC estudiadas, el rol del/la gestor/a territorial es clave en el desarrollo del trabajo interprofesional. Se trata de un agente que puede "hacer la diferencia" en la orientación de la iniciativa, en los estilos de trabajo impulsados y en los grados de consolidación adquiridos. La organización de roles y funciones de los/as profesionales y programas participantes en la MGC, el conocimiento del territorio para explorar posibilidades, conexiones y recursos aparece como una característica crucial de esta

Se advierte que no necesariamente existen las garantías político-institucionales en los territorios donde se ejecutan las MGC, para que la integralidad buscada por el programa se haga efectiva.

figura. Al no contar con directrices unificadas desde el nivel nacional del programa (y las tres dependencias gubernamentales comprometidas en su diseño), la responsabilidad de la implementación de las MGC recae fuertemente en el/la gestor/a territorial y los/as profesionales que integran esta instancia. Tratándose de un programa que atiende situaciones de tan alta complejidad experimentadas por la infancia, resulta paradójico que todos los esfuerzos de coordinación interinstitucional que se producen en el nivel nacional no tengan como correlato un acompañamiento, asesoría y formación del/la gestor/a territorial. Un énfasis en este agente, en tanto nodo de las MGC, podría favorecer el trabajo interprofesional de los equipos en terreno y visibilizar sus aprendizajes desde lo local.

A partir de los hallazgos presentados, es posible poner en cuestión que el mandato de trabajo interprofesional que orienta la implementación de las MGC sea suficiente para que se produzca el abordaje integral de las problemáticas que afectan a los/as niños/as que ingresan al Programa 24 Horas. En otras palabras, se advierte que no necesariamente existen las garantías político-institucionales en los territorios donde se ejecutan las MGC, para que la integralidad buscada por el programa se haga efectiva. Los hallazgos sugieren que no basta con que se realice trabajo interprofesional, ni siquiera si lo llevan a cabo equipos competentes y consolidados. Los/as participantes de este estudio alertan sobre un problema de carácter estructural que alude a la manera en que los recursos están distribuidos en los territorios: a pesar de que, con todas las condiciones ideales cumplidas, los equipos construyeran una mirada integral de la situación de los/as niños/as y desarrollaran un trabajo interprofesional efectivo, la oferta de atención y servicios para la infancia en los territorios tiene un carácter precario. La falta de especialistas y de cupos de atención especialmente en las áreas de salud y jurídica son particularmente requeridos para abordar integralmente la intervención con los/as niños/as que ingresan al programa. Esta cuestión remite a un problema mayor, vinculado con el desarrollo desigual de los territorios y de la escasez de recursos en el sistema público, que exceden los alcances de las MGC y el Programa 24 Horas.

Conclusiones

Los hallazgos aquí presentados no tienen, en ningún caso, la pretensión de generalizar. Más bien su alcance remite a la posibilidad de observar de manera más fina, específica y situada, las complejidades que presenta el trabajo interprofesional en el proceso de implementación local.

El artículo ha ilustrado cómo operan ciertos aspectos críticos para el funcionamiento del trabajo interprofesional en tres MGC. Estos aspectos críticos (precariedad laboral, limitación de la oferta programática en los territorios, debilidades en la asesoría técnica) remiten a discusiones más amplias respecto del rol del Estado y el enfoque focalizado de las políticas sociales heredado desde las reformas neoliberales originadas en dictadura, el sistema de licitación de intervenciones creadas en la década de los noventa y otras limitaciones de la institucionalidad pública para el cumplimiento efectivo de la promesa de la integralidad hoy en día. El replanteamiento de estas cuestiones constituye un requisito fundamental para girar desde la responsabilización de los/as profesionales -en tanto individuos- del éxito o fracaso de los diseños programáticos, hacia una lógica que ponga al centro los equipos y que favorezca la colaboración interprofesional, la creatividad, la capacidad de agencia y la consolidación de aprendizajes, con garantías político-institucionales que permitan, efectivamente, abordar de manera integral los problemas que afectan a la infancia. Sin una discusión profunda respecto de cómo se quiere, en tanto Estado, fundar las políticas de atención de la infancia, difícilmente podrá hacerse efectiva la promesa de la integralidad en la implementación local.

Bibliografía

- Bevir, M. y Rhodes, R. (2012), "Interpretivism and the Analysis of Traditions and Practices", en *Critical Policy Studies*, Vol. 6 N° 2, pp. 201-208.
- Broukhim, M.; Yuen, F.; McDermott, H.; Miller, K.; Merrill, L.; Kennedy, R.; y Wilkes, M. (2019), "Interprofessional Conflict and Conflict Management in an Educational Setting", en *Medical Teacher*, Vol. 41 N° 4, April, pp. 408-416.
- Cameron, A. (2016), "What Have We Learnt about Joint Working between Health and Social Care?", en *Public Money and Management*, Vol. 36 N° 1, pp. 7-14.
- Collins, H. (2020), "The Promise and Challenge of Interprofessional Engagement", en *The Engaged Health Sciences Library Liaison*, L. Alcock y K. Thormodson (eds.), Maryland, Rowman and Littlefield, pp. 113-128.
- Comité de Derechos del Niño (2018), "Informe de la investigación relacionada en Chile en virtud del artículo 13 del protocolo facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a un procedimiento de comunicaciones", Santiago, Comité de Derechos del Niño (versión avanzada no editada), http://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/CRC/CRC_C_CHL_INQ_1.pdf.

- Consejo Nacional de la Infancia (2016), "Modelización de sistemas locales de infancia y factibilidad del modelo de gestión local del Sistema Integral de Garantías de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes; informe final del estudio", Santiago, FOCUS - Estudios y Consultorías; Consejo Nacional de la Infancia, <http://54.148.75.48/handle/123456789/190>.
- Contreras, J. I.; Rojas, V.; y Contreras, L. (2015), "Análisis de programas relacionados con la intervención en niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos: la realidad chilena", en *Psicoperspectivas*, Vol. 14 N° 1, pp. 89-102.
- Cunill Grau, N. (2005), "La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social", documento presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 al 21 de octubre.
- _____ (2014a), "La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales. Un acercamiento analítico-conceptual", en *Gestión y Política Pública*, Vol. 23 N° 1, pp. 5-46.
- _____ (2014b), "Resistencias a la colaboración interinstitucional. Aprendizajes para la implementación de las nuevas políticas sociales", en *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, N° 23, pp. 7-32.
- Cunill Grau, N.; Fernández, M.; y Thezá, 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", en *Polis*, Vol. 12 N° 36, pp. 1-18.
- Cunill Grau, N.; Leyton Navarro, C.; y Peralta Rojas, Miski (2017a), "El peso de las asociaciones público-privadas en los servicios para la primera infancia y los adultos mayores. Un estudio de casos en el marco de los derechos", en *Polis*, Vol. 16 N° 46, pp. 239-269.
- Cunill Grau, N.; Simon, J. W.; y Leyton, C. (2017b), "La diversificación de actores sociales en la provisión de bienes públicos en Chile: sus implicancias para las políticas sociales en América Latina", en *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, Vol. 17 N° 28, pp. 7-35.
- D'amour, D. y Oandasan, Y. (2005), "Interprofessionality as the Field of Interprofessional Practice and Interprofessional Education: an Emerging Concept", en *Journal of Interprofessional Care*, Vol. 19 N° 1, pp. 8-20.
- Fardella, C.; Sisto, V.; Morales, K.; Rivera, G.; y Soto, A. (2016), "Identidades laborales y ética del trabajo público en tiempos de rendición de cuentas", en *Psykhé*, Vol. 25 N° 2, pp. 1-11.

- Grace, S.; Innes, E.; Joffe, B.; East, L.; Coutts, R.; y Nancarrow, S. (2017), "Identifying Common Values among Seven Health Professions: an Interprofessional Analysis", en *Journal of Interprofessional Care*, Vol. 31 N° 3, pp. 325-334.
- Howard, C. y Bakvis, H. (2016), "Conceptualizing Interagency Coordination as Metagovernance: Complexity, Dynamism, and Learning in Australian and British Statistical Administration", en *International Journal of Public Administration*, Vol. 39 N° 6, pp. 417-428.
- Hupe, P. y Hill, M. (2007), "Street-Level Bureaucracy and Public Accountability", en *Public Administration*, Vol. 85 N° 2, pp. 279-299.
- Instituto Nacional de Derechos Humanos (2018), "Misión de observación Sename 2017: recomendaciones generales y específicas; resumen ejecutivo", Santiago, Instituto Nacional de Derechos Humanos, <https://www.indh.cl/bb/wp-content/uploads/2018/01/Resumen-Ejecutivo-Misi%C3%B3n-Sename-1.pdf>.
- Juretić, J.; Dussaillant, F.; Saieg, G.; Martin, M. P.; Estrada, F.; Fuenzalida, J.; y Castro, Carlos (2015), "Definiciones conceptuales para un sistema integral de protección a la infancia", Santiago, UNICEF (Serie Los Derechos de los Niños, una orientación y un límite; N° 4).
- Leathard, A. (2004), *Interprofessional Collaboration: from Policy to Practice in Health and Social Care*, Oxford, Routledge.
- Martínez, L. y Ditzel, L. (2012), "Lineamientos para la implementación y gestión de políticas públicas de protección integral dirigidas a la primera infancia. Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes", Montevideo, Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes; OEA, <http://www.iin.oea.org/pdf-iin/Lineamientos-Gestion-Primera-Infancia.pdf>.
- Ministerio de Desarrollo Social y la Familia (2017), "Sistema de Garantías de Derechos de la Niñez: proyecto informado por la Comisión de Familia y Adulto Mayor", Valparaíso, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Departamento de Estudios, Extensión y Comunicaciones, https://www.bcn.cl/obtiene_archivo?id=repositorio/10221/23993/2/BCN_Proyecto%20Garantias%20Infancia%20Familia.pdf.
- Mitchell, R.; Parker, V.; Giles, M.; y White, N. (2010), "Toward Realizing the Potential of Diversity in Composition of Interprofessional Health Care Teams", en *Medical Care Research and Review*, Vol. 67 N° 1, pp. 3-26.
- Ponce, E.; Echeverría, A.; y Garrido, E. (2011), *Programa Vida Nueva 2010. Sistema de gestión territorial para la intervención con niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad social*, Santiago, Lom Ediciones.

- Rojas, C. (2018), "Afecto y cuidado: pilar de la política social neoliberal", en *Polis*, Vol. 17 N° 49, pp. 127-149.
- Schöngut-Grollmus, N. (2017), "Ensamblajes socio-técnicos para la producción de intervenciones psicosociales en un programa de Servicio Nacional de Menores de Chile", en *Psicoperspectivas*, Vol. 16 N° 3, pp. 41-51.
- Sename (2009), "Programa de atención a niños, niñas y adolescentes provenientes del Programa de Seguridad Integrada: 24 Horas de las comunas de La Florida, La Granja, La Pintana, Lo Espejo, Peñalolén, Pudahuel, Puente Alto y Recoleta", Santiago, Servicio Nacional de Menores (Documento de Trabajo Sename).
- _____ (2011), *Programa Vida Nueva 2011: una propuesta de trabajo en red*, Santiago, Lom Ediciones.
- _____ (2012), "Programa Vida Nueva 2012. Las mesas de gestión de casos", Santiago, Servicio Nacional de Menores (Documento de Trabajo Sename).
- _____ (2018), "Mesa de gestión de casos en el contexto de trabajo en red: Programa 24 Horas", Santiago, Servicio Nacional de Menores, <https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2016/10/Mesa-Gestion-Casos.pdf>.
- _____ (2020), Programa 24 Horas, Santiago, Servicio Nacional de Menores, <https://www.sename.cl/web/index.php/el-programa-24-horas>.
- Silverman, D. (2017), *Doing Qualitative Research*, London, Sage.
- Sisto, V. y Zelaya, V. (2013), "La etnografía de dispositivos como herramienta de análisis y el estudio del *managerialismo* como práctica local", en *Universitas Psychologica*, Vol. 12 N° 4, pp. 1345-1354.
- Slusser, M.; García, L.; Reed, C.; y McGinnis, P. (2018), *Foundations of Interprofessional Collaborative Practice in Health Care*, New York, Elsevier Health Sciences.
- Stake, R. (2010), *Qualitative Research: Studying How Things Work*, New York, Guilford.
- Swisher, L. y Royeen, C. (2019), *Rehabilitation Ethics for Interprofessional Practice*, Burlington, Jones and Bartlett Learning.
- Yin, R. (2017), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, London, Sage.