



Santiago, 14 NOV 2017

MEMORANDUM N° 1680

**DE: JUAN IGNACIO CARMONA ZÚÑIGA**  
**JEFE DEPARTAMENTO DE PROTECCIÓN Y RESTITUCIÓN DE DERECHOS**  
**SERVICIO NACIONAL DE MENORES**

**A: DIRECTORES/AS REGIONALES**  
**SERVICIO NACIONAL DE MENORES XV, I,II,III,IV,V,VI,VII,VIII,IX,X**

**Materia: Documento orientador MESA GESTIÓN DE CASOS para Gestores Territoriales**

Junto con saludar, y en el marco de la planificación 2017 del programa 24 horas, con el propósito de avanzar en fortalecer el lineamiento técnico para el componente de “Mesa de gestión de Casos”, en el contexto del trabajo en red del programa.

Adjuntamos documento orientador, el que igualmente puede ser descargado de la página web del Sename.

Sin otro particular, saluda cordialmente a usted,



**JUAN IGNACIO CARMONA ZÚÑIGA**  
**Jefe Departamento Protección y Restitución de Derechos**  
**Servicio Nacional de Menores**

PJM/ASV  
Distribución  
Destinatario  
Archivo DEPRODE/Programa24Horas



# MESA DE GESTIÓN DE CASOS EN EL CONTEXTO DEL TRABAJO EN RED PROGRAMA 24 HORAS

**Aprendizajes y orientaciones para la acción  
desde el rol del gestor/a territorial de SENAME**

Elaborado por	Verificado por:	Validado por:	
Equipo 24 Horas	M <sup>ra</sup> : Alejandra Correa	Patricia Vera Medina	Juan Ignacio Carmona Zúñiga
Actualizada al 31/10/2017	2017	2017	2017

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	3
LA MESA DE GESTIÓN DE CASOS EN EL CONTEXTO DEL TRABAJO EN RED: PROPÓSITOS Y ELEMENTOS CENTRALES PARA SU INSTALACIÓN REFORZAMIENTO.....	6
¿QUIENES INTEGRAN LA MESA?.....	11
ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO EN RED Y ORIENTACIONES PARA LA INSTALACION DE LAS MESAS DE GESTIÓN .....	13
ESTRUCTURA DE LA MESA DE GESTIÓN DE CASOS .....	15
APORTES Y APRENDIZAJES A PARTIR DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LOS TERRITORIOS.....	18
BIBLIOGRAFÍA.....	20

## INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido elaborado con la finalidad de orientar el trabajo de los Gestores/as Territoriales de SENAME, figura que guarda particular relevancia para los procesos de implementación de los circuitos del programa en cada territorio, actuando como un facilitador de los procesos requeridos para el correcto funcionar de este modelo de trabajo. Puntualmente, esta elaboración se enmarca en la instalación y desarrollo de la Mesa de Gestión de Casos (MGC) 24 horas, componente central en el desarrollo del modelo de Gestión Territorial, ya que se propone como una *“instancia de trabajo en red que contribuye en el fortalecimiento de la capacidad de gestión del Programa en su conjunto”* (DEPRODE, 2015, p.11). En ella participan las distintas modalidades de la red 24 horas, la Subsecretaría de Prevención del Delito a través de su Programa de Atención Integral Familiar (PAIF), así como otros actores locales cuando sea pertinente, configurándose en un espacio de coordinación y colaboración, así como de toma de decisiones respecto a la operativa del modelo en sus fronteras y convergencias. Si bien es el Gestor/a Territorial el encargado de facilitar y guiar los espacios para la correcta instalación de la Mesa, la responsabilidad de su conducción se encuentra distribuida en dos representantes complementarios: Profesionales de la Dupla psicosocial de la Oficina de Protección de Derechos 24 horas (OPD) y profesionales del Equipo de Detección Temprana (EDT) del PAIF.

La propuesta de SENAME consiste en desplegar una iniciativa intersectorial orientada al desarrollo de “Sistemas de Gestión Territorial” que permitan enriquecer y articular la oferta existente para la adecuada implementación del Programa 24 horas, promoviendo soportes comunales sustentables en el tiempo, con pertinencia local, transversalizando la responsabilidad de la atención de los niños/as y adolescentes de un sector o comuna. La generación de capital social, el levantamiento de co-garantes de derecho, la relevancia de lo local, el fomento de la participación en temáticas de infancia, la articulación de la oferta existente en cada uno de los territorios de estas comunas, la creación de sinergia intersectorial, han sido algunos de los pilares del Programa 24 Horas desde sus inicios (DEPRODE, 2015).

De esta forma, el presente documento busca entregar algunos lineamientos que faciliten la operativa de la instalación de la Mesa de Gestión de casos en cada comuna para el Gestor/a territorial de SENAME, en especial, y para todos quienes se encuentren vinculados al Programa y requieran orientación respecto a la participación y estructuración de las mesas. Además, se han incorporado y reconocido los aprendizajes elaborados en diversas comunas y regiones, aportando este documento también, algunas sugerencias para fortalecer prácticas y estructurar procesos.

## **ANTECEDENTES**

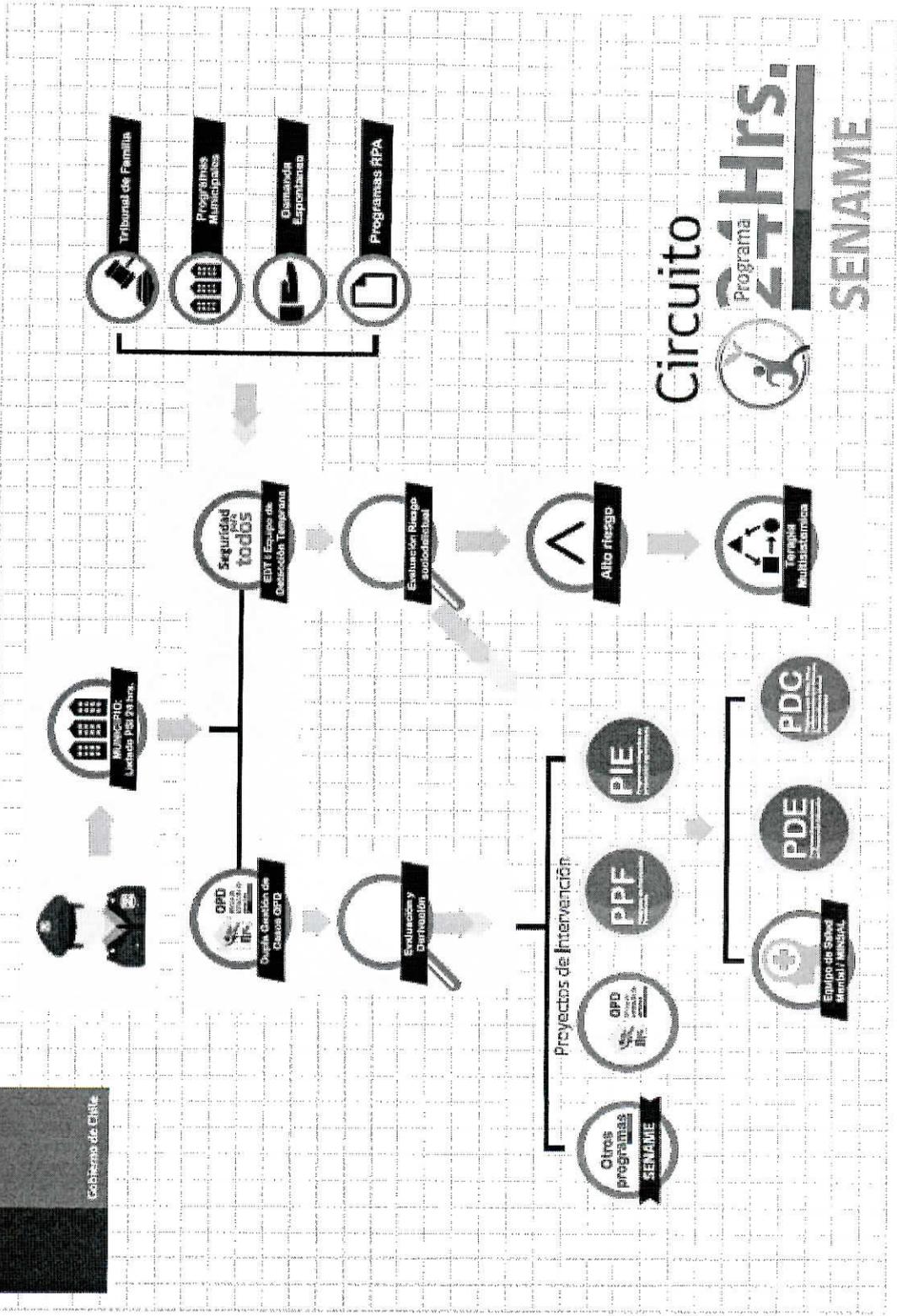
El Programa 24 horas tiene como antecedente los esfuerzos de Carabineros de Chile, particularmente desde el año 1996, a partir de la creación del “Programa de Seguridad Integrada (PSI) para niños, niñas y adolescentes 24 horas”, como estrategia de intercambio de información oportuna y eficiente entre dicha institución y los municipios. Con ello se busca atender situaciones de vulneraciones de derechos y/o infracciones a la ley en cualquiera de sus formas, que involucren a población menor de 18 años y que hayan ingresados en los registros de cualquier unidad policial, en la búsqueda de contribuir en procesos de prevención, protección y control de las situaciones descritas (Carabineros de Chile, 2007).

Durante el año 2008, se advierte una dificultad en la implementación del PSI 24 horas, al evaluarse que los niños, niñas y adolescentes que aparecían en los listados emitidos por Carabineros, obtenían una atención insuficiente en relación a sus necesidades, dado la escasa oferta programática específica con que contaban los municipios para derivar en sus comunas, así como dificultades en la coordinación de la misma (DEPRODE, 2015).

A partir de ello, el Programa 24 Horas se comienza a implementar el año 2009 desde el Servicio Nacional de Menores (SENAME, 2015), como parte de una iniciativa intersectorial que busca dar respuesta a las necesidades de atención psicosocial de niños, niñas y adolescentes registrados en bases de datos de Carabineros de Chile, en el marco del Programa de Seguridad Integrada (PSI) 24 horas, con el objetivo de contribuir a la superación de las situaciones de vulneración de derechos y/o a la interrupción de conductas transgresoras en dicha población.

Su oferta programática dispuesta en el territorio se encuentra compuesta por: Oficina de Protección de Derechos- OPD 24 horas, Programa de Prevención Focalizada- PPF, Programa de Intervención Especializada- PIE, Programa Especializado de Reinserción Educativa- PDE y Programa para Niños, Niñas y Adolescentes con Consumo Problemático de Alcohol y/u otras Drogas- PDC. En esta iniciativa participan además Carabineros de Chile, a través de su Zona Prevención y Protección de la Familia, el Ministerio de Salud y la Subsecretaría de Prevención del Delito, dependiente del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, a través de su Programa de Atención Integral Familiar (PAIF), compuesto por el Equipo de Detección Temprana (EDT) y Terapia Multisistémica (MST).

A continuación, se presenta un flujograma que resume los actores principales del programa 24 Horas y su participación dentro del flujo específico de derivación, siendo OPD y EDT puertas de entrada al circuito y receptores directos del listado PSI 24 horas de Carabineros de Chile.





De acuerdo a la Política Nacional de Niñez y Adolescencia (2015 – 2025), la ratificación de la Convención Internacional de Derechos del Niño el año 1990 inició en nuestro país un proceso de cambios significativos, tanto a nivel legislativo como de políticas públicas y programas en beneficio de la niñez y adolescencia. Sin embargo, persistirían desafíos a superar en cuatro ámbitos: desigualdad en la distribución de los ingresos; persistencia de pautas culturales asociadas a la violencia hacia los niños, niñas y adolescentes; mecanismos de participación efectiva e Institucionalidad y Gestión Pública. En este último ámbito se plantea que:

*“La articulación intersectorial debe ser fortalecida para permitir abordajes más integrales; la determinación de los objetivos de los programas debe evitar duplicidades; las instancias de participación de las niñas, niños y adolescentes respecto de los procesos que les afectan deben contar con espacios de desarrollo; asimismo se debe fortalecer la generación de información y de evaluación de las prestaciones, entre otras prioridades. Este perfeccionamiento del accionar público, permitiría avanzar hacia el efectivo ejercicio de derechos de niñas, niños y adolescentes”*

(Consejo Nacional de la Infancia, 2015: p.53).

Dichos aspectos de la Gestión Pública son cruciales de considerar para comprender la lógica del Programa 24 horas, dado que implica la intención de construir propuestas integrales, multiespecializadas y oportunas, en un contexto de época caracterizado además por la disolución de las fronteras disciplinarias y sectoriales, así como la expansión de los abordajes complejos en red, donde no es posible construir saberes rígidos y estáticos, en contextos dinámicos y líquidos (Najmanovich, 2011).

Este escenario interpela la cohesión en el diseño de iniciativas que involucran a distintos servicios públicos (SENAME, Subsecretaría de Prevención del Delito, Salud, Carabineros, etc.), variedad de dispositivos de intervención (MST, PIE, PDC, PDE, EDT, OPD, etc.), multiespecialización en los proyectos (Restitución de derechos, reinserción educativa, tratamiento del consumo de alcohol y drogas, riesgo sociodelictual, salud mental, etc.), diversidad de profesionales (Psicólogas, Trabajadores Sociales, Técnicos en rehabilitación, profesores, Terapeutas ocupacionales, abogados, Psiquiatras, Psicopedagogos, tutores, etc.) y pluralidad cultural de las comunas y territorios donde se espera emplazar la propuesta. Por estas razones, el Programa 24 horas ha sido reconocido como uno de los subsistemas locales de infancia que, al instalarse en las comunas, se convierte en un espacio generador de prácticas y aprendizajes en materias de intersectorialidad, descentralización, monitoreo/ evaluación, entre otros (Consejo Nacional de la Infancia, 2015).

En este aspecto, la Mesa de Gestión (MGC), se presenta como una innovación positiva, instalada desde su génesis, la cual busca fortalecer la articulación de los distintos servicios que componen el

Programa 24 horas, así como la red intersectorial pertinente en los lugares donde se instala, de tal manera que se desarrollen abordajes que consideren las fronteras y convergencias de los modelos, enfoques y disciplinas involucradas, donde niños, niñas, adolescentes y sus necesidades se pongan al centro del quehacer de las instituciones y organismos colaboradores que componen nuestra red.

#### **MESA DE GESTIÓN DE CASOS, EN EL CONTEXTO DEL TRABAJO EN RED: PROPÓSITOS Y ELEMENTOS CENTRALES PARA SU INSTALACIÓN Y REFORZAMIENTO.**

Las Mesas de Gestión de casos (MGC) del Programa 24 horas, comienzan a funcionar el año 2010, en las comunas de la Región Metropolitana que iniciaron el desarrollo de la oferta SENAME 24 horas. Fueron el hito que permitió “hacer carne” el programa según sus propios participantes. Con ello se estipula que empieza a funcionar el Modelo de Gestión Territorial propiamente tal, dado que generan las condiciones para entablar diálogos entre actores involucrados, aparecen los acuerdos comunes y acciones de colaboración que asientan la identidad colectiva en los territorios pioneros (SENAME, 2015).

La MGC es una instancia de **trabajo en red** que contribuye al fortalecimiento del Programa 24 horas en los territorios. Es un espacio de coordinación, colaboración y toma de decisiones comunes, donde participan las distintas modalidades que componen el Programa, así como otros actores locales que se consideren pertinentes.

La MGC ocupa un lugar central en el diseño del Modelo de Gestión Territorial del Programa 24 horas, dado que agrupa a la oferta completa a nivel local. Su labor se orienta a apoyar la gestión de los interventores, construir procedimientos y protocolos de derivación, facilitar la articulación entre actores clave, organizar instancias de acercamiento a los territorios, elaborar estrategias de acción específicas frente a nudos críticos detectados en el circuito, poner en común experiencias e información, desarrollar instancias de formación y capacitación en temáticas relevantes, consolidar al Programa 24 horas en las comunidades e institucionalidades en que se inserta, entre otras (SENAME 2015, DEPRODE 2015; SENAME, 2014; SENAME, 2012).

De acuerdo al Modelo Integral de Redes Sociales (Martínez, 2004; Cecilia Cordeau, s.f), una **red** es un sistema de vínculos entre nodos orientados hacia el intercambio de apoyo social, donde los **nodos** son los puntos o lugares (personas, grupos, instituciones) en los cuales confluyen de manera estable los **vínculos** (todo tipo de relaciones existentes entre sus miembros), contribuyendo a la permanencia y, por tanto, a la seguridad de la red. El **apoyo social** se produce como resultado del intercambio recíproco, ya sea en el plano afectivo/emocional, material, financiero, social, etc.

De esta manera podríamos distinguir dos tipos de redes, Redes sociales focales y Redes sociales abiertas, vinculadas a su vez con modos genéricos de intervención pertinentes a las mismas, como son la intervención en red y práctica de red.

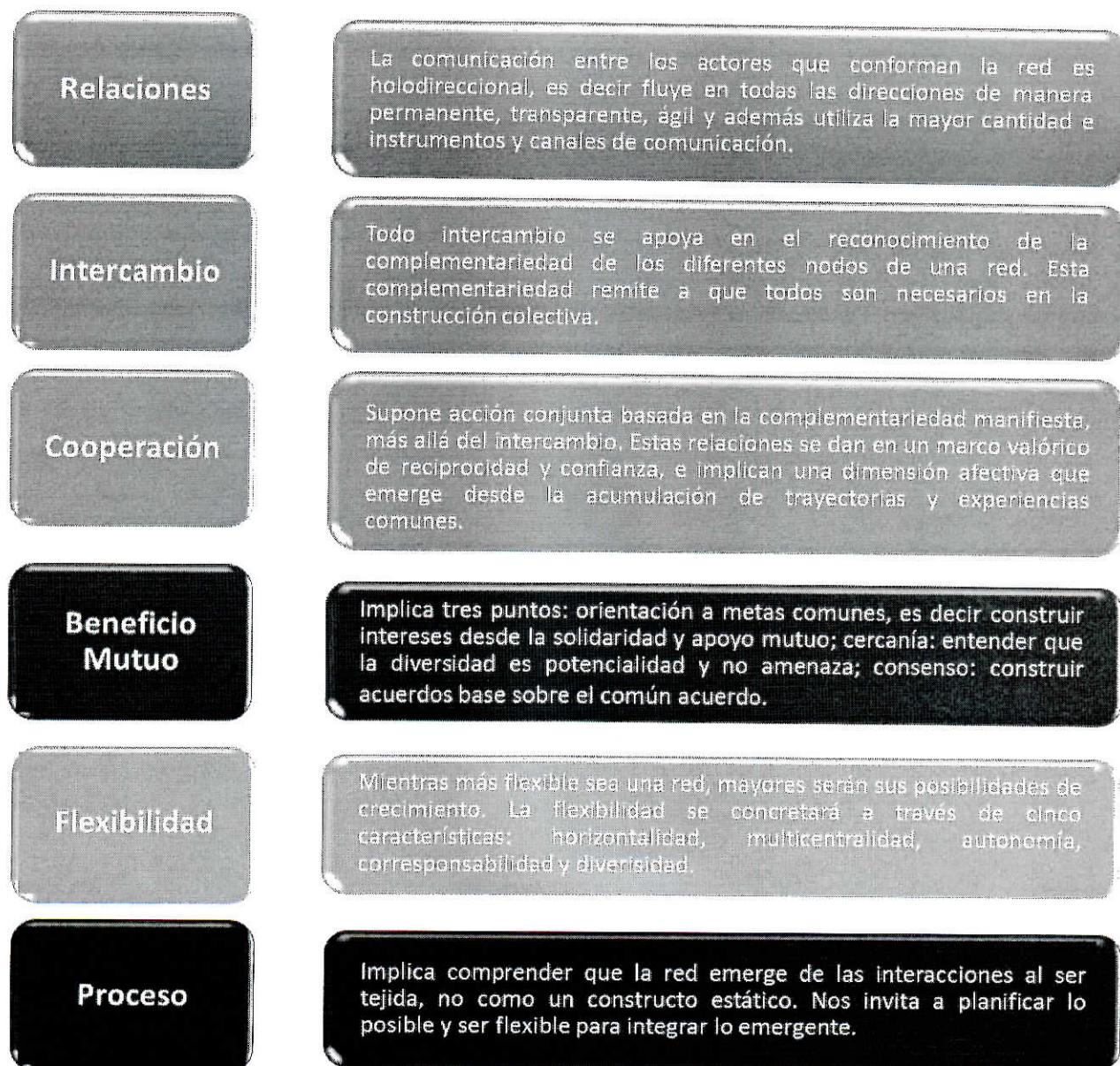
La **Red social focal** (RSF) es un sistema de conversación/acción que se estructura en torno a un nodo/foco, como por ejemplo los niños, niñas, adolescentes y familias que ingresan al Programa 24 horas, constituyendo su ecomapa, permitiéndonos reconocer las interrelaciones con el ambiente y contexto sociocultural en que se desenvuelven, ya sea de parentesco, barrial, institucional, etc. Su intervención se desarrolla principalmente a partir de la **intervención en red**, a través de la cual se busca desarrollar operativamente la red identificada en función de los problemas, recursos y necesidades de este sujeto/foco definidos en su diagnóstico, para dinamizar, movilizar, fortalecer, reconstruir o sustituir en caso de ser necesario su sistema de vínculos. Ello es fundamental en lo que respecta a la gestión de casos, dado que tiene directa relación con los procesos de intervención llevados a cabo por los proyectos, donde la MGC se constituye en un espacio de intercambio de experiencias, discusión, análisis y fortalecimiento de redes para niños, niñas, adolescentes y familias que ingresan como usuarios de los dispositivos que componen el Programa 24 horas.

La **Red social abierta** (RSA) se constituye como un sistema de conversación/acción más amplio y flexible de articulaciones multidimensionales entre organizaciones, instituciones, asociaciones, actores individuales, etc., por ejemplo los proyectos que integran el Programa 24 horas (PIE, PDC, PDE, PPF, OPD, EDT, MST) u otros actores pertinentes (SENDA, SALUD, educación, otros proyectos de la red SENAME, organizaciones sociales, etc.), los cuales no se organizan en torno a un nodo/foco, sino a partir de temas (Prevención del consumo de drogas, salud mental, derechos humanos, prevención e interrupción de conductas transgresoras y vulneración de derechos en niños, niñas y adolescentes, instalación de una oferta programática en los territorios, reinserción educativa de jóvenes excluidos por el sistema educacional, acercamiento a la comunidad barrial e institucional, etc.), y donde el intercambio de apoyo social que circula a través de sus vínculos tiende a la reciprocidad, creando las condiciones para la aparición de nuevos vínculos y redes.

Su intervención se desarrolla principalmente a partir de la **práctica de red**, la cual se caracteriza por intervenir en mediadores sociales con el propósito de generar contextos que posibiliten su desarrollo como sistema de conversación/acción, para el intercambio y distribución del apoyo social. Tal como en el caso de los proyectos que configuran el Programa 24 horas, la red de mediadores sociales posee ramificaciones hacia las redes sociales focales de sus usuarios, lo que posibilita la canalización de apoyo social hacia las personas o grupos que lo necesitan. Lo anterior es fundamental en lo relacionado al desarrollo de la MGC como instancia de colaboración y complementariedad entre proyectos, donde se diseñan y monitorean flujos de derivación, se establecen apoyos voluntarios en el abordaje de casos complejos, se priorizan acciones de promoción y prevención en territorios que presentan mayor frecuencia de ingresos o manifiestan problemáticas psicosociales complejas, se analizan temas de contingencia vinculados al quehacer del proyecto (leyes, noticias, etc.), se invita a actores clave de la infancia o de actores clave de la política social, se organizan instancias de formación en temas de interés, etc.

Por otro lado, Lorenzo Casellas (2003), se refiere a las características de las redes organizacionales, entendidas como sistemas de organizaciones y relaciones de intercambio y cooperación, orientadas

al beneficio mutuo, cuya configuración es flexible, “tejida” en y con esos mismos procesos de interacción. El autor nos señala que existirían seis ideas- fuerza, contenidas en el sentido de su definición, las cuales son fundamentales de considerar para el desarrollo de un trabajo en esa dirección:



De acuerdo a Denise Najmanovich (2011) es importante considerar el riesgo de mecanizar o instrumentalizar nuestra concepción de red, sobre institucionalizar sus límites, secuestrar su creatividad, particularidad, y dejar de ver su existencia multidimensional, interactiva, no lineal, dinámica y heterogénea. La mayoría de los servicios públicos, profesionales, incluso niños, niñas, adolescentes, familias y comunidades al establecer su relación con las instituciones, arrastran historias y memorias, asociadas muchas veces al abordaje de problemas focalizados, intromisión invasiva en la vida íntima, formas de trabajar basadas en el control, fragmentación de las personas y sus necesidades y baja articulación entre quienes buscan satisfacerlas, coerción social para empujar cambios, recelo profesional y resistencia a la “exposición” para trabajar en equipo, etc. Ello debe ser considerado y no omitido al implementar el trabajo en red, dado que las redes no se crean de la nada, ni las dirigimos, sino que las tejemos, las hacemos visibles y participamos de ellas, tomando en cuenta las trayectorias precedentes, valorando las experiencias previas, pero también problematizando los aspectos de esas trayectorias que colisionan con esta “nueva forma de ver”, invitando permanentemente a “pensar fuera de la caja” y construir lo común de forma respetuosa con la vida precedente.

Junto a lo descrito, es fundamental reconocer algunos obstáculos para tejer redes (Najmanovich, 2011; Rangel, 2008; Montero y Gonçalves de Freitas, 2003; Casellas, 2003; Sluski, 1996), que puedan afectar negativamente el desarrollo de acciones en el marco de las MGC, como por ejemplo:

- **Tener una concepción laxa de lo que es una red o no percibirse como red:** Este obstáculo puede manifestarse de diversas maneras. Por ejemplo, cuando se entiende la red a partir de lógicas verticalistas, meramente instrumentales o utilitarias, que siempre subordinan los métodos de trabajo a la eficiencia y reducen las complejidades a meras soluciones operativas. Otras distorsiones posibles se dan cuando se reduce el trabajo en red a la simple coordinación intersectorial unilateral, se asocia red social al uso de plataformas digitales, se entiende el trabajo únicamente como las coordinaciones en torno a casos o cuando simplemente los participantes se perciben obligados. En este contexto el participar de una mesa se interpreta como sinónimo de multiplicación de tareas, pero no de soluciones, dado que no existe visión común que incentive el diálogo generativo incorporando las diferencias, no se “percibe la red” desde sus participantes.

Una alternativa para enfrentar estos riesgos, es generar una instancia abierta de reconocimiento de expectativas de los participantes en torno al trabajo en red, que permita explorar representaciones en torno al mismo, abrir nuevas posibilidades para la acción y asentar identidad.

- **Poca claridad en la definición del quehacer y/o los ámbitos de acción:** Este aspecto pone en riesgo la percepción de identidad en torno a la articulación en red. Sus consecuencias pueden ser la aparición de múltiples necesidades sin capacidad concreta de abordarlas con los recursos que se tiene, la dilución de la motivación en los participantes, existencia de múltiples demandas que puedan ser contradictorias entre si y que anulen la capacidad de

respuesta común, etc. Frente a ello, el contar con acuerdos base, diagnóstico de necesidades definido, planificación participativa, etc., pueden ser elementos que ayuden definir lo que compete al contexto de esta red en particular.

- **Desconfianza, conflictos de interés o desesperanza aprendida:** Considerando que el deseo de entablar una relación de intercambio recíproco y generativo en un plano de horizontalidad surge desde la confianza, la desconfianza como opuesto se configura en un aspecto clave a considerar para la articulación de redes nutritivas y sólidas. Desconfiar de la capacidad del “otro” para responder a compromisos, ver doble intencionalidad en su actuar o no creer que el trabajo en red permita alcanzar logros comunes en base a fracasos precedentes, se traduce en el quiebre de la posibilidad de intercambio de recursos y del establecimiento de acciones comunes, sobrecarga algunos puntos de la red y debilita otros, terminando por desgastar la comunicación y acabar con la red.

Para enfrentar estas situaciones, si bien la literatura psicosocial propone metodologías participativas para promover la confianza en contextos comunitarios e institucionales, se sugiere intencionar acciones concretas que movilicen a los participantes a organizarse y desarrollar actividades de corto o mediano plazo en sintonía con necesidades de la MGC, aumentando la percepción de logro y eficacia colectiva. La práctica misma con el “otro” nos une en un quehacer definido, tensionando representaciones negativas y estereotipadas en el proceso, permitiéndonos re imaginar lo posible y abriendo perspectivas a la emergencia de lo común. Por ejemplo, el desarrollo colectivo de jornadas de presentación del Programa 24 con actores estratégicos (Carabineros, Liceos, red local de infancia, comunidades, etc.), la realización de jornadas de prevención barrial en sectores donde exista mayor frecuencia de ingresos al listado, la organización de instancias de capacitación, la participación conjunta en Ferias Ciudadanas, etc. Este tipo de acciones fomentan representaciones favorables al trabajo en red, al estar asociada a productos concretos, donde se consiguen logros observables a partir del desempeño colectivo. También se sugiere evaluar este tipo de acciones en espacio de MGC para poder reflexionar críticamente en torno a la experiencia y construir aprendizajes que fortalezcan las capacidades la red.

- **Liderazgos autosuficientes o egocéntricos v/s liderazgos inexistentes:** Ambos estilos de liderazgo son nocivos para la construcción de vínculos recíprocos. Por un lado, los liderazgos autosuficientes o egocéntricos asumen la solución a los problemas comunes como un imperativo personal y establecen las relaciones con todos los nodos de la red de forma unidireccional, sin permitir el intercambio fluido entre ellos, bloqueando la participación, demorando soluciones y secuestrando el potencial de la red en función del control. Esto muchas veces se incentiva cuando los líderes son individualmente efectivos pero ciegos a las consecuencias de su actuar, o cuando los participantes arrastran trayectorias asociadas a liderazgos que implican un mínimo de participación. En dichos escenarios, este tipo de representaciones asociadas a liderazgos personalistas se terminan naturalizando, por ende,

se esperan, fomentan, y validan, generando conflictos con quienes buscan construir redes sociales en un sentido genuino.

Por otro lado, cuando se quieren promover instancias que faciliten el intercambio de recursos y la generación de acciones comunes desde la horizontalidad, autonomía y la multicentralidad, se corre el riesgo de que se diluyan los liderazgos, no exista conducción, no se intencionen procesos planificados ni se genere la autorregulación de los participantes en función del desempeño colectivo. El rol del Gestor/a Territorial SENAME es clave para cautelar las condiciones de una participación nutritiva en MGC, asumir liderazgos democráticos que abran conversaciones para la acción (particularmente en el período de instalación del Programa en comunas nuevas), incentive la multicentralidad y distribución de responsabilidades, medie conflictos buscando acuerdos y fomente la representación de la pluralidad y diversidades propias de los sujetos y contextos involucrados en el Programa 24 horas.

En este sentido, es importante mantener también canales de coordinación fluidos con el Gestor/a Comunal de la Subsecretaría de Prevención del Delito, ello con la finalidad de estar en sintonía y promover un co-liderazgo democrático al interior del circuito.

- **Burocratización, rigidez del pensamiento organizativo y sobre-estructuración:** Este obstáculo aparece cuando quienes participan o promueven el desarrollo de la MGC, se basan en un esquema abstracto e inflexible de la realidad, tanto institucional como de los territorios donde se instala, sin participación ni identidad local. Se “bajan lineamientos”, realizan planificaciones de escritorio y construyen procesos sobre estructurados, estableciendo reglas de actuación y trabajo excesivas en número y en complejidad, poniendo los intereses institucionales por sobre las necesidades complejas de niños, niñas, adolescentes, sus familias, los equipos técnico profesionales de los proyectos y las comunidades donde se insertan.

### ¿QUIÉNES INTEGRAN LA MESA?

Tal como ya ha sido mencionado, participar de la MGC implica invitarnos a construir un relato común, tejido en base a vínculos recíprocos por donde circula el apoyo social, con pertinencia local. Si bien esta invitación debe ser genuinamente abierta y entendiendo que la participación no puede aparecer por decreto, existen actores mínimos relevantes a ser considerados de forma permanente para la articulación y correcta implementación del circuito 24 horas SENAME:

- Representantes de Proyectos SENAME 24 horas (Oficina de Protección de Derechos- OPD 24 horas, Programa de Prevención Focalizada- PPF, Programa de Intervención Especializada- PIE, Programa Especializado de Reinserción Educativa- PDE y Programa para Niños, Niñas y Adolescentes con Consumo Problemático de Alcohol y/u otras Drogas- PDC).

- Representantes de Proyectos pertenecientes al Programa de Atención Integral Familiar (PAIF) de la Subsecretaría de Prevención del Delito, compuesto por Detección Temprana (EDT) y Terapia Multisistémica (MST).
- Representantes de dispositivos de salud 24 horas en las comunas que cuentan con ello.
- Gestor/a Territorial del Programa 24 horas SENAME.
- Gestor/a Comunal de la Subsecretaría de Prevención del Delito.
- Otros actores locales que se consideren pertinentes al territorio o las necesidades de la red y que cuenten con disposición permanente para participar (Supervisores Técnicos SENAME, Encargados técnicos o representantes de los organismos colaboradores que ejecutan proyectos 24 horas, representantes Carabineros Unidad de VIF, educación, atención primaria de salud, etc.)

Además de los actores permanentes, podemos distinguir actores invitados, los cuales responden a las inquietudes propias de la red 24 horas e identificadas en su diagnóstico. Su invitación puede responder a necesidades tales como generar instancias de formación para los participantes de la MGC, enriquecer el análisis y potenciar la complementariedad de casos complejos y multi-intervenidos, conocer prestaciones de servicios públicos para fortalecer la capacidad de respuesta de los proyectos, revisar protocolos de acción comunes, explorar alternativas para ampliar los flujos de derivación en base a la red de infancia local, etc.

- Representantes de la red de proyectos SENAME pertenecientes a línea de Protección de Derechos pertinentes a la comuna (PRJ, PAS, PEE, PRM, FAE, DAM, PIE, etc.)
- Representantes de la red de proyectos SENAME pertenecientes a la Unidad de Justicia Juvenil pertinentes a la comuna (MCA, SBC, PSA, PLA, PLE, CSC, CIP, CRC)
- Representantes de Organismos e instituciones de carácter intersectorial y oferta municipal que operan en las respectivas comunas (Oficina de la Mujer, Oficina de la Juventud, OMIL, Chile Crece Contigo, COSAM, CESFAM, DIDECO, Previene, Fundación de las Familias, Oficina de Extranjería, etc.)
- Representantes de Servicios Públicos (SENDA, SERNAMEG, FOSIS, SERVIU, SALUD, EDUCACIÓN, SEGURIDAD PÚBLICA, Registro Civil, etc.)
- Representantes de Organizaciones Sociales o Vecinales
- Otros actores que se consideren pertinentes

Es importante considerar que los actores pueden variar dependiendo de la oferta y características del territorio, poniendo énfasis locales que enriquezcan la identidad de la MGC.

## ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO EN RED Y ORIENTACIONES PARA LA INSTALACIÓN DE LAS MESAS DE GESTIÓN.

Si bien el tejer redes no es un proceso que se pueda construir unilateralmente siguiendo un manual, contar con orientaciones que nos permitan reconocer el conocimiento acumulado al respecto y los aprendizajes prácticos acopiados en procesos de sistematización se convierte en una ventaja que nutre las perspectivas de los participantes y nos previene de aspectos que puedan obstaculizar el desarrollo de nuestras intenciones comunes.

Respecto al rol del Gestor/a Territorial, cabe señalar que su labor es clave en términos de contribuir, en primera instancia, a “hacer visible las redes” y desde allí potenciar, fortalecer y/o desarrollar sus horizontes, permitiendo que emerjan recorridos singulares (Dabas, 2011). En el caso de las MGC, la articulación formal entre los miembros del Programa 24 horas se encuentra definida en lineamientos y orientaciones técnicas, pero desde la intervención en redes se puede explicitar esta articulación, favoreciendo el reconocimiento entre participantes y generando condiciones para que emerja lo común.

Desde las regularidades identificadas en cuanto a la intervención en red, es posible señalar cuatro etapas consecutivas que orientan la instalación de la MGC y que pueden ser facilitadas desde el rol del Gestor/a Territorial SENAME:

- a) **Convocatoria, identificación y conformación:** En primer lugar, se requiere claridad desde los organizadores respecto de quienes serán los actores sujetos a la convocatoria. Luego se sugiere encuadrar los espacios de las mesas de gestión, presentar su sentido como instancia de “coordinación, colaboración y trabajo en red” (SENAME, 2015; SENAME, 2012), considerando elementos de trabajo colaborativo, así como aspectos relacionales, logísticos y de clima socioafectivo entre participantes. Un punto de partida a la identificación mutua puede ser el reconocer la procedencia y las expectativas de cada participante respecto al espacio de MGC, cuáles son los elementos de sentido individual, organizacional o institucional que pueden servir para calibrar el “equilibrio entre el dar y recibir” y tejer el “sentido colectivo” (¿De dónde vienen?, ¿Qué esperan de este espacio?, ¿Cómo creen que podría contribuir a su labor como proyecto?, ¿Con qué podemos aportar/contribuir?, ¿A qué nos podemos comprometer?, ¿Con qué frecuencia nos reuniremos?, etc.).

En algunos casos puede suceder que previo a la instalación de la MGC, la trayectoria de los proyectos sea dispar (comunidades donde pre existe la OPD, se instala PAIF antes que oferta SENAME 24 horas, no empieza PIE, PDC, PDE, PPF al mismo tiempo por temas de licitación, etc.), lo cual podría generar asimetría en las relaciones, actitud defensiva de parte de los proyectos “más nuevos”, cierta tensión en el clima socioafectivo, poca solidaridad entre proyectos o profesionales, etc. En dicho caso se sugiere valorar la historia previa de los participantes de la MGC, hacer hincapié en recoger los aprendizajes así como diferenciar los desafíos del nuevo escenario de las prácticas precedentes. Es importante que todos/as los participantes se sientan validados y que, más allá de que en un

comienzo adopten roles más o menos activos, perciban que el espacio es abierto, transparente y dispuesto a ser construido colectivamente. Considerando lo descrito se sugiere que en primera instancia se asuma un rol activo en la articulación desde el Gestor/a Territorial SENAME en coordinación con el Gestor/a Comunal de la Subsecretaría de Prevención del Delito, para posteriormente ir cediendo progresivamente a quienes son los representantes oficiales de este espacio: EDT y OPD, permitiendo nivelar el posicionamiento de los dispositivos y sus integrantes, sentar las bases de la colaboración, aportar en la construcción de un piso común e igualitario, problematizar las representaciones precedentes que se configuren en obstáculos para el trabajo en red y proponer nuevos sentidos que inviten a la colaboración y los beneficios de lo común. Asimismo, se sugiere que en primera instancia los encuentros sean más frecuentes (semanales o quincenales), promover acuerdos que contribuyan a la identidad y dar espacio para que emerjan ideas nuevas y creativas que puedan constituirse en innovaciones.

- b) **Conocimiento e instalación:** Para efectos de la MGC, entenderemos el conocimiento como el momento en que los participantes reconocen las fronteras y el territorio compartido (DEPRODE, 2015), así como comienzan a proyectar su desarrollo como red en el entorno local. Para ello se sugiere explicitar los perfiles de atención, vías de ingreso, cobertura, objetivos u otros aspectos de interés en sintonía con profundizar en claridades colectivas. Ello se puede traducir en presentar las orientaciones técnicas o lineamientos, ojalá incluyendo fotografías de los equipos, de las dependencias o de actividades significativas, como forma de profundizar el conocimiento y reconocimiento del "otro", partiendo desde aspectos concretos. En reuniones posteriores, en la medida en que se vaya avanzando en la implementación, se pueden llevar a cabo flujos de derivación participativos y mapeo de actores clave, diagnósticos de necesidades de red, planificación del año en MGC, catastro de red de infancia comunal, definir estructura y ejecutar análisis de casos, revisión de lineamientos de complementariedad 24 horas con DJJ, etc. Es importante que la MGC se valide como instancia de intercambio técnico por parte de los participantes, donde puedan canalizar y resolver inquietudes, así como fortalecer sus capacidades de gestión.
- c) **Desarrollo, intercambio y colaboración:** Habiendo instalado procesos clave que den estabilidad a la red, se sugiere avanzar en acciones que impliquen poner en juego la reciprocidad, así como actuación conjunta, participación y apoyo mutuo. Ello se puede traducir en acciones como la invitación de actores clave a presentar su oferta programática y/o temas propios de su especialidad, planificación de instancias de promoción comunitaria, jornadas de análisis de casos exitosos, preparación y discusión de temas de interés común, etc. En este punto es probable que los participantes sean más activos en desarrollar intercambios o apoyos más allá de los marcos de la MGC. La práctica de red, así como las trayectorias conjuntas en procesos de derivación, discusión de casos, invitaciones de apoyo recíproco, etc., van definiendo convergencias más complejas y re definiendo los límites de la red, así como haciendo florecer nuevos vínculos.

- d) **Evaluación e integración de aprendizaje:** Habiendo cumplido ciclos de desarrollo, es relevante considerar acciones de que consoliden el camino recorrido y permitan a los participantes reconocer la trayectoria, reflexionar sobre lo común, proyectar nuevos desafíos, etc. El registro y la sistematización de aprendizajes ha sido un aspecto permanente en el desarrollo del Programa 24 horas, que permite proyectar nuevos horizontes, tomar decisiones informadas respecto a innovaciones y ser coherente con la memoria histórica al implementar mejoras. Considerando que entendemos el desarrollo de redes desde una lógica dinámica, los procesos de evaluación no implican la finalización del camino común, sino la etapa de un ciclo que nos permite volver a comenzar. Junto con ello, considerar que además de las instancias de evaluación, ya sean anuales o semestrales, la MGC será una instancia de monitoreo permanente de acuerdos tomados en acta, de tal manera que se vayan reconociendo avances, analizando las brechas que puedan aparecer, así como llevando a cabo las acciones correctivas que nos sitúen en un devenir de mejora continua a partir del aprendizaje colectivo.

Es importante señalar que la identificación de etapas posibles respecto al desarrollo de las MGC concebidas como redes sociales, **las trayectorias y las fases que atraviesen no van a estar sujetas al tiempo transcurrido, sino más bien a las características del desarrollo de la red y al cumplimiento de objetivos colectivos.** Si bien se propone una aparente linealidad en el transcurso de los eventos, asumimos una perspectiva de análisis que considere la complejidad y multidimensionalidad inherente a fenómenos sociales, lo que problematiza el hablar de avances o retrocesos desde una temporalidad rígida. Desde esta perspectiva, dinámica y compleja, los momentos descritos anteriormente responden a la instalación lineal de una MGC desde el inicio; no obstante, estos principios son aplicables de manera transversal a cualquier comuna, entendiendo que el desarrollo de las MGC es un proceso recursivo que siempre requerirá re pensar los espacios y ajustarlos tantas veces como sea necesario.

#### **ESTRUCTURA DE LA MESA DE GESTIÓN DE CASOS.**

Se propone una estructura para el desarrollo de las MGC del Programa 24 horas, considerando sus sentidos, características como instancia de gestión de red y aprendizajes sistematizados por SENAME en los años de ejecución precedentes.

Cabe considerar que la MGC se plantea como un espacio de colaboración, coordinación y toma de decisiones de red respecto a la dimensión operativa del Programa 24 horas, en sus fronteras y convergencias. Es por ello que su quehacer cobra sentido al menos desde dos perspectivas: Por un lado la **gestión y práctica de la red social abierta** compuesta por los proyectos SENAME 24 horas, PAIF de la Subsecretaría de Prevención del Delito y otros pertinentes, y por otro, la **gestión de casos**, tanto de la red focal de los niños, niñas, adolescentes y sus familias, como de la dimensión clínica comunitaria de las problemáticas, necesidades y recursos, identificados en los usuarios priorizados por las distintas modalidades que componen la red 24 horas.

En cuanto a la gestión y práctica de la red social abierta podemos decir que se considera en al menos, dos dimensiones: Por un lado desde la red interna 24 horas, a través de actividades como monitoreo de flujo de casos, la revisión protocolos de complementariedad (DJJ) o levantamiento de protocolos locales en temas críticos pertinentes (intervención en crisis, manejo riesgo suicida, etc.), coordinar actividades de interés común, solicitar apoyo para acciones propias o revisar flujos y afinar la derivación entre dispositivos del Programa 24 horas.

Por otro lado también podemos considerar la articulación con la red externa, en cuanto a la vinculación del Programa 24 horas con otras instancias de la Red SENAME (Unidades o proyectos), red intersectorial amplia (SENDA, SPD, SERNAM, Municipios, Educación, Salud, Desarrollo Social, etc.) y organizaciones sociales o vecinales propias de los territorios en que se emplazan los dispositivos.

Dicha estrategia se hace operativa a partir de diversas actividades, como por ejemplo: diseño de flujos o protocolos participativos, diagnóstico de necesidades de red, evaluación participativa Mesa de Gestión 24 horas, realización de actividades coordinadas entre programas, Capacitación en temas y líneas de acción de programas pertenecientes a la red externa priorizada en diagnóstico de necesidades, realización de actividades propias del circuito 24 horas, u otras que se determinen pertinentes a las necesidades del programa en este ámbito.

En cuanto al análisis y gestión de casos, es importante cautelar que exista una estructura que organice el proceso, evitando caer en “catarsis” o “interpelaciones entre proyectos” que no sean generativas de soluciones centradas en las problemáticas y necesidades de los niños, niñas y adolescentes. Para ello se cuenta con un formato que estructura la presentación de los casos y que puede ser enriquecido de acuerdo a las consideraciones de cada equipo.

Respecto a la presentación se aconseja enfatizar explícitamente el manejo confidencial de la información revisada, estableciendo en acta de acuerdo su debido respeto. En caso que exista la necesidad de analizar casos emergentes, se podría solicitar reunión extraordinaria o llevar el caso a la reunión misma, sin previo envío vía correo electrónico.

Para la presentación del caso el proyecto pertinente, en colaboración con el resto de los miembros de la MGC24 horas, deberá considerar, al menos:

- Antecedentes Básicos (Del NNA, familiares, sociales, redes (educación, salud, etc.), trayectoria de institucionalización si es pertinente, hitos de la historia de vida, genograma, etc.)
- Ingreso al Programa 24 horas (Vía de ingreso, motivo de ingreso al listado y/o al proyecto, etc.)

- Situación a analizar (Problema o necesidad priorizada para el análisis, fortalezas o capacidades identificadas, obstaculizadores o nudos críticos, otros antecedentes relevantes).
- Soluciones intentadas (Ya sea por la familia, por otros programas de la red o por el programa mismo).
- Discusión del caso (Acciones próximas planificadas por programas que intervienen, sugerencias de otros programas MGC 24 horas, discusión, etc.)
- Preguntas para la mesa.

En torno a la **estructura y momentos de la MGC**, y en base al análisis de las distintas experiencias a nivel nacional, se propone organizar la jornada considerando los siguientes momentos:

- **Bienvenida e inicio:** Es fundamental, en términos de la dimensión afectiva en la gestión de redes, “ritualizar” el momento de inicio, agradecer a quienes colaboraron en su ejecución (gestión del espacio para la reunión, coffe break, etc.), así como dar la bienvenida y saludar a todos/as quienes llegaron a la jornada. En esta instancia se puede organizar la “tabla de temas la MGC”, para que quien tome acta pueda organizar sus apuntes y los participantes aportar en la estructura de la reunión incluyendo sus inquietudes e intereses. Dicha “tabla de temas” debe ser flexible a considerar tanto elementos fijos, como los sugeridos en este apartado, así como también aspectos emergentes propios de las necesidades locales.
- **Revisión acta anterior:** Es clave para el monitoreo de acuerdos establecidos en reuniones anteriores, así como reconocer cumplimiento, identificar brechas en compromisos establecidos y/o generar acciones correctivas respecto a situaciones que se presenten como necesarias. La revisión de actas nos involucra en un relato mayor de nuestras acciones al dar sensación de continuidad, progresión y lógica de proceso a las prácticas colectivas.
- **Monitoreo flujo de casos:** Permite mantener un “estado de cosas” actualizado respecto a la situación de los participantes en términos de sus ingresos y egresos recientes, egresos proyectados, así como de la situación de los equipos que componen la MGC (Anexo N°1).
- **Instancia de formación:** Ya sea con invitado externo presentando su oferta programática, discusión de temas grupales o autocapacitación en temas o líneas de acción definidos en diagnóstico de necesidades de red. Su finalidad es diversa ya que implica fortalecer las capacidades de los dispositivos, tomar acuerdos de derivación, discutir situaciones críticas, promover sentido de equipo, etc.
- **Momento de Gestión red social:** Considera aspectos de la red interna 24 horas, así como la articulación con la red externa. Implica la revisión de coordinaciones y flujos de derivación, invitación y/o solicitud de colaboración desde los proyectos a actividades propias de su

planificación, diseño y monitoreo de responsabilidades respecto a actividades propias de la MGC, definición de responsabilidades en torno a los “invitados externos”, etc.

- **Momento de Análisis de Caso:** A partir de los tópicos definidos colectivamente para su presentación, los proyectos que previamente han solicitado el espacio, exponen casos promoviendo la conversación colectiva, discusión, análisis y toma de decisiones y acuerdos. El rango de casos a analizar por MGC es entre 2 y 4 por instancia aproximadamente.
- **Varios y despedida:** En este momento se pueden revisar los acuerdos generales de la reunión a partir de una síntesis realizada por responsable del acta, así como generar el hito de cierre, recordando la fecha, lugar y horario de la próxima reunión. Igualmente se sugiere abordar brevemente cuáles serán los temas que se abordarán en la próxima MGC, planificando de manera inicial el contenido de la jornada siguiente.

La periodicidad de este espacio de encuentro se sugiere quincenal o mensual (pudiendo aumentar su frecuencia en la etapa de conformación a criterio de sus participantes), y las reuniones serán convocadas por OPD y EDT (o Gestor/a Territorial SENAME en coordinación con Gestor/a Comunal SPD según etapa de desarrollo de la red). El lugar de realización puede ser fijo o variable (por ejemplo: una reunión en cada proyecto siendo el local el responsable de tener las condiciones para realización de MGC y ser encargado de actas de dicha instancia). Todo ello siempre considerando el estado de desarrollo de la red, intereses de los participantes, particularidades locales, etc.

#### **APORTES Y APRENDIZAJES A PARTIR DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LOS TERRITORIOS.**

Numerosos aprendizajes se han construido a partir de la instalación de las MGC en las diversas comunas donde se ha implementado el Programa 24 horas. Tanto para los proyectos que componen la propuesta (SENAME, 2015), así como para otros subsistemas locales de protección de derechos y el diseño de políticas pública (Consejo Nacional de Infancia, 2015).

La MGC se configura en un hito del diseño del Programa 24 horas que construye soportes para el trabajo en red y la gestión territorial. La sistematización participativa como práctica permanente permite proyectar ese trabajo, darle una proyección sobre mayores certezas y configurar memoria histórica de la implementación de la política pública.

Se espera que el Gestor/a Territorial SENAME promueva el desarrollo y visibilidad de las MGC, así como desarrolle un rol facilitador, que irradie hacia los participantes (Directores de proyectos, equipos profesionales y técnicos, etc.) distinciones que orienten prácticas hacia un diálogo que favorece el intercambio genuino, convivencia en un clima de confianza y seguridad, alentar el incremento de ideas y presencia de todas las voces, actitud favorable hacia el continuo aprendizaje (González, Vargas & Paredes, 2011).

En cuanto al desarrollo de procesos se sugiere estructurar y formalizar procedimientos para el desarrollo sostenible de las MGC, en cuanto a periodicidad, levantamiento de actas, planificación, seguimiento de acuerdos, monitoreo de flujo de casos, evaluaciones anuales y/o semestrales, estructura de las reuniones, participantes, etc. Dichas regularidades promoverán estabilidad generando condiciones para que emerja lo nuevo, creativo, particular, etc. Como dijera el antropólogo Gregory Bateson, generamos ideas novedosas a partir de lo familiar (como se cita en González, Vargas & Paredes, 2011).

Considerando lo anterior, en dicho tránsito histórico será fundamental considerar la promoción de un entendimiento común en cuanto al trabajo en red, sus implicancias, potencialidades y desafíos en la promoción de MGC para las comunas donde se vaya implementar oferta nueva, así como su actualización y monitoreo en las comunas donde exista el Programa 24 horas. Por ello, en cuanto al rol del Gestor/a Territorial, se sugiere avanzar desde una gestión más conductiva (hacia formas que promuevan la autonomía y autorregulación de los participantes, siempre considerando características locales, desarrollo del trabajo en red, etc.

La práctica de red a desarrollar por la MGC, requiere integrar una mirada estratégica del territorio y coordinaciones con otras redes para enriquecer sus perspectivas y aumentar la visibilidad de su presencia en las comunas en que se emplaza. La legitimidad y el reconocimiento de la MGC, tanto para sus miembros como para las instituciones y la comunidad, como instancia donde se puede potenciar el desarrollo de redes, discutir en torno a prácticas de intervención y mejorar las condiciones niños, niñas y adolescentes, se puede ver potenciada incorporando la realización de hitos comunicacionales que amplifiquen socioculturalmente los logros y permitan abrir conversaciones con otros actores que puedan mejorar nuestra mirada de los fenómenos que abordamos. Para ello se sugiere desplegar intervenciones en el espacio local (Seminarios, foros, acción comunitaria, participación en programas de radio o prensa escrita, etc.), que favorezcan condiciones para multiplicar los flujos de apoyo social en diversos sentidos, promover ideas desde el enfoque de derechos en las representaciones colectivas y ampliar el horizonte de lo posible, tanto para los participantes directos de la red, como para los niños, niñas, adolescentes, familias y comunidades a quienes va dirigida la propuesta del Programa 24 horas.

## BIBLIOGRAFÍA

Casellas, L. (2003). Redes Organizacionales en el ámbito de la Intervención Social. *Intervención Psicosocial*, vol. 12, núm. 3, pp.269-282.

Carabineros de Chile. Dirección de Protección Policial de la Familia (2007). *“Programa 24 Horas” Programa de Seguridad Integrada para niños, niñas y adolescentes*. Santiago de Chile: Imprenta de Carabineros.

Consejo Nacional de la Infancia (2015). *Estudio “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”* realizado por FOCUS, Estudios y Consultorías. Santiago de Chile.

Consejo Nacional de la Infancia (2015). *Política Nacional de niñez y adolescencia, Sistema Integral de garantías de derecho de la niñez y adolescencia (2015-2025)*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.

Cordeau, C. (Sin fecha). *El Modelo de Redes*. Curso Modelos de Intervención en Psicología Comunitaria, Aula Virtual. Magíster en Psicología, Mención Psicología Comunitaria. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Dabas, E. (2011). *Perspectivas desde el enfoque de redes para pensar- sentir- hacer prácticas saludables*. En *Haciendo en redes* (pp.39-54). Buenos Aires: Ediciones CICCUS.

DEPRODE. (2015). *Modelo de Gestión Territorial y sus aprendizajes del Programa 24 horas*. Santiago de Chile: SENAME. Manuscrito no publicado.

Englander, D. y Salazar, C. (2005). *Creando redes, Cartilla educativa*. Documento de trabajo, boletín nº26. Santiago de Chile

Gonçalves de Freitas, M. y Montero, M. (2003). *Las Redes Comunitarias*. En *Teoría y Práctica de la Psicología Comunitaria* (pp.173-198). Buenos Aires: Paidós.

González, C.; Vargas, F. & Paredes, M. (2011). *La influencia de la perspectiva colaborativa*. En *Programa Vida Nueva 2011: Una propuesta de trabajo en red, experiencia práctica y teoría acerca del trabajo en red* (pp.83-85). Santiago de Chile: SENAME.

Martínez, V (2004). *El trabajo en y con las redes*. Postítulo Intervención con familias de extrema pobreza. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Najmanovich, D. (2012). *La potencia del trabajo en red: problemáticas y desafíos*. En Programa Vida Nueva 2011: Una propuesta de trabajo en red, experiencia práctica y teoría acerca del trabajo en red (pp.60-73). Santiago de Chile: SENAME.

Rangel, M. (2008). *Desarrollo de recursos y redes sociales*. En Enfoques conceptuales y técnicos en Psicología Comunitaria (pp.75-89). Buenos Aires: Paidós.

SENAME (2015). Sistematización Programa Vida Nueva "Diseñando, aprendiendo y reconstruyendo desde el hacer". Santiago de Chile: SENAME.

SENAME (2014). Sistematización Mesas de Gestión de Casos. Manuscrito no publicado.

SENAME (2011). "Programa Vida Nueva 2010, Sistema de Gestión Territorial para la intervención con niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad social". SENAME: Santiago de Chile.

Sluzki, C. (1996). *La red social: frontera de la práctica sistémica*. Barcelona: Gedisa.

Villalba, C. (1993). Redes Sociales: Un concepto con importantes implicaciones en la intervención comunitaria. *Intervención Psicosocial*, vol. 2, núm. 4, pp.3-16.