



Trabajador/a Engranaje: Ética de lo Público en la Managerialización de Políticas de Infancia en Chile

Gear Worker: Public Ethics in the Management of Public Childhood Policy in Chile

Lorena Núñez-Parra
Universidad de Playa Ancha

Alba Barrera-Lagos
Universidad Santo Tomás

Josiane Ribeiro de Souza
P. U. Católica de Valparaíso

Vicente Sisto Campos
P. U. Católica de Valparaíso

Karol Morales Muñoz
Universidad Diego Portales

Camila Mok Aravena
P. U. Católica de Valparaíso

Javiera García-Meneses
Boston College

Resumen

La ejecución de la política pública de infancia en Chile encuentra sus directrices en el modelo de la Nueva Gestión Pública. Los sistemas de gestión y control atraviesan el trabajo de intervención a la infancia vulnerable, ocasionando alta intensificación y tensión en la ética del trabajo. En este artículo analizamos discursivamente cómo las/os trabajadoras/es construyen el sentido del trabajo público en infancia, mostrando las tensiones que emergen en su relación con la política y sus instrumentos. Los resultados, con base en 16 entrevistas, evidenciaron tres repertorios dominantes: entre el trabajador managerializado y el trabajador frustrado; el trabajador superhéroe; y lo colectivo como un refugio y sustentación del engranaje managerial. Para disputar la ética de lo público, las/os participantes relevan la urgencia de reorientar las políticas en infancia por sobre indicadores, metas y estándares de desempeño, validando los sistemas de trabajo situado y colaborativo como una voz organizada que no puede estar ausente en su diseño.

Palabras clave: **Managerialismo; Política pública; Trabajador de infancia; Servicios tercerizados**

Abstract

The implementation of the childhood public policy in Chile finds its guidelines in the model of New Public Management. The management and control systems go through the intervention work for vulnerable children, causing high intensification and tension in the work ethic. In this article we discursively analyze how workers build the meaning of public work in childhood, showing the tensions that emerge in their relationship with politics and its instruments. The results, based on 16 interviews, evidenced three dominant repertoires: between the managerialized worker and the frustrated worker; the superhero worker; and the collective as a refuge and support for the managerial gear. Faced with this dispute over the ethics of the public, it is urgent to rethink childhood policies, highlighting the place of collective articulation, as an organized voice that cannot be absent in its design.

Keywords: Managerialism; Public politics; Childhood worker; Outsourced services

INTRODUCCIÓN

Diversos países han adoptado paulatinamente estrategias de gestión de lo público, basadas en el llamado Nuevo Management Público (NMP) (Guerrero, 2004; Hood, 1991; Sisto, 2011). Este se caracteriza por demandar la incorporación de privados en la llamada “provisión de servicios públicos” (Shah, 2005), estrategias de flexibilización contractual y gestión de recursos humanos propias del campo privado, y la instalación de sistemas de gestión y control a través de indicadores y estándares de cobertura, desempeño y resultado, vinculando a esto el financiamiento (Shah, 2005; Sisto, 2017). Esto promovería competencia entre proveedores, mejorando con ello la calidad del servicio público (Osborne, 1993). Sin embargo, diversos cuestionamientos han surgido respecto a la pertinencia de estos modelos en ámbitos críticos de la acción pública, entre ellos, las políticas de protección y cuidado de niñas, niños y adolescentes (NNA); espacios en los cuales precisamente son las/os trabajadoras/es quienes tienen que responder, desde su acción, a las brechas que se producen entre lo que los instrumentos de la política mandatan como “provisión de servicio” y lo que efectivamente juzgan que hay que hacer, desde su experticia y ética profesional (Banks et al., 2014; Kinder y Stenvall, 2021; Weinberg y Banks, 2019).

Chile ha sido considerado un caso emblemático de implementación de este tipo de políticas, incluso en áreas críticas como infancia (Connell et al., 2009; Guglielmetti y Schöngut-Grollmus, 2019; Pavez, 2021). En este contexto, en este artículo presentamos los resultados de un análisis acerca de cómo las/os trabajadoras/es construyen el sentido del trabajo público en infancia, mostrando las tensiones que emergen en su relación con la política y sus instrumentos, así como las prácticas que despliegan para dar cumplimiento a este sentido del trabajo público. En una primera parte, abordamos cómo el Nuevo Management Público se ha materializado en políticas de protección a la infancia en Chile, dialogando con otras investigaciones acerca de los efectos de éstas en el trabajo mismo. Esto permite enmarcar el estudio cuyos resultados aquí se presentan.

EL NUEVO MANAGEMENT PÚBLICO EN LAS POLÍTICAS SOCIALES DE CHILE

A partir de la década de los 80, el NMP comienza a instalarse como modelo de gestión de la acción pública, promovido por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), el Banco Mundial, entre otros organismos internacionales y *think tanks* globales (Francesco y Guaschino, 2020; Hood y Dixon, 2015; Lapuente y Van de Walle, 2020). Sus impulsores buscaban incorporar a privados no solo con el objetivo de aumentar la eficacia y eficiencia del Estado, sino que también con el horizonte de promover la aparición de

nuevos mercados de proveedores de servicios públicos, generar competencia para garantizar la calidad y eventualmente reemplazar a los agentes públicos en la provisión de servicios (Levy, 2010; Thomas y Davies, 2005). De este modo, los proveedores privados y públicos son posicionados en una relación de competencia, al instalar mecanismos de evaluación y rendición de cuentas basados en estándares de desempeño y resultados —por sobre procesos—, como el principal mecanismo de gestión. Esta competencia no solo es promovida en torno al cumplimiento de metas de desempeño, sino que, también, en la captación de una población usuaria de servicios públicos que es “clientelizada”, con la idea de aumentar la cobertura estatal (Shah, 2005). Con ello, lo registrado e informado por estos instrumentos de gestión pasan a ser la expresión de la acción pública, reorganizando el trabajo (Acciai y Capano, 2020; Capano y Howlett, 2020). En este contexto, el NMP se instala como la principal forma de gobierno de la acción pública, con importantes consecuencias, de tipo financieras para prestadores, y salariales y de estabilidad laboral para trabajadoras/es (Hood y Dixon, 2015; Verbeeten y Speklé, 2015).

En el caso de Chile, la instalación del NMP ocurrió tempranamente y con mayor radicalidad (Connell et al. 2009), a través de reformas impulsadas en la dictadura cívico-militar. Estas incluían la desregulación laboral y arancelaria, la privatización de la economía y una disminución progresiva del Estado, instalando uno de tipo subsidiario, al externalizar una importante parte de sus servicios (Kast, 1984). Con el retorno de la democracia, esto fue profundizado, haciéndose más evidente en campos como la salud, la educación y las políticas de desarrollo social (Fardella et al., 2016; Pavez, 2021). Este último ámbito, en específico, se caracteriza principalmente por la externalización y tercerización en su ejecución, la cual pasa a manos de organismos civiles y consultorías, mientras el Estado se limita al diseño de programas y la supervisión eficiente de los gastos. Para ello, el gobierno de turno abre licitaciones, en donde dichas entidades deben competir por el financiamiento con plazo fijo. Quien se adjudica la licitación, es luego supervisado mediante los mecanismos ya mencionados, orientados al cumplimiento de metas de desempeño (Fardella et al., 2016).

INSTALACIÓN DEL NMP EN LAS POLÍTICAS DE INFANCIA EN CHILE: UN BREVE RECORRIDO POR EL SERVICIO DE PROTECCIÓN A LA INFANCIA

Como respuesta a los cambios de la administración pública con la implantación del modelo del NMP, en 1979 se crea el Servicio Nacional de Menores (SENAME) en el cual el Estado dispuso de un sistema basado en la asignación de subvenciones a instituciones privadas para ejecutar programas de protección a la in-

fancia vulnerada (Biblioteca del Congreso Nacional, 1979). En 2021 la institución cambia, creándose el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia Mejor Niñez, el cual contempla cinco líneas de acción: diagnóstico clínico especializado, seguimiento de casos y pericia, intervenciones ambulatorias de reparación, fortalecimiento y vinculación, cuidado alternativo y adopción (Ley 20.032, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2022).

Transcurridos dos años desde la implementación del nuevo servicio, si bien se muestran progresos en aspectos como una mayor supervisión y exigencia de estándares de funcionamiento, se han evidenciado una serie de regresiones que no permiten asegurar un avance en la protección de los derechos de la niñez y la adolescencia en Chile (Estrada y Jara, 2023). En esta línea, a pesar de los cambios, se mantiene la estructura de la organización, por lo que la línea programática destinada a la protección de los derechos de NNA se lleva a cabo por instituciones privadas a través de la asignación de subvenciones del Estado (Ley 20.032, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2022). Este proceso de subcontratación (*outsourcing*) posee las características de dividir el trabajo y disminuir los costos de producción (Schöngut-Grollmus, 2017). A la vez, el Estado se desliga de la responsabilidad de los derechos laborales, incidiendo negativamente en las condiciones del trabajo y las/os trabajadoras/es (Battistini, 2018). Ejemplo de esto, es la falta de estabilidad laboral por su discontinuidad e incapacidad de establecer proyecciones a futuro, así como una ausencia de seguridad social, entre otras (Pavez et al., 2016). Asimismo, promueve la visión del trabajo orientado a objetivos cuantificables en el que prevalece el rendimiento individual y labores en base a metas. Estos requerimientos han dado réditos a las organizaciones, pero con un impacto negativo en sus trabajadoras/es (Guerrero et al., 2017).

A su vez, las lógicas del NMP promueven la incitación de competencia entre proveedores privados y públicos, teniendo como estándar para ambos la medición de resultados por medio de instrumentos de evaluación y rendición de cuentas (*accountability*) (Fardella et al., 2016). En el trabajo de ejecución de políticas de infancia, este sistema adopta múltiples formas dependiendo de la institución a la cual se debe rendir. El Servicio Mejor Niñez posee un instrumento de carácter informático denominado SENAINFO, los Tribunales de familia requieren informes periódicos emitidos por los equipos interventores y las corporaciones o empresas licitantes requieren que las/os trabajadoras/es mantengan carpetas con toda la información de las intervenciones. Sin embargo, este trabajo del cual se rinde cuentas no dice relación con la calidad y efectos de intervención, sino con la realización o no de actividades, registro de gastos, con sus evidencias, y cobertura de atenciones (Sisto et al., 2021). Esto afecta-

ría directamente el trabajo de intervención, en tanto impediría realizar aquellas acciones que son relevantes para el cuidado según las/os trabajadoras/es (Schöngut, 2017). Dicho sistema pondría en juego las prácticas y sus subjetividades, generando, a su vez, una tensión entre la prescripción de los dispositivos de rendición de cuentas y su ejecución, manifestándose una encrucijada en la ética del trabajo (Fardella et al., 2016).

PRÁCTICAS DE RESISTENCIA Y SU IMPACTO EN LAS/OS TRABAJADORAS/ES

Los ideales del NMP han tenido una serie de impactos en el diseño y ejecución en las políticas sociales, así como en quienes actúan la política. Al respecto, se ha dado cuenta del modo en que el NMP ha operado intensificando la individualización, a la vez que ha configurado un trabajador efectivo como aquél que cumple a las metas cuantitativas instaladas (Soto et al., 2017; Stecher y Soto, 2019). Bajo la misma lógica, las evaluaciones de desempeño en el trabajo, tiene relación con ejecutoras/es de la política pública de carácter funcional, autónomas/os y productivas/os (Ball, 2003), lo que podría, según lo que plantea Akemi Nishida (2015), colaborar con la construcción de un sujeto/a que se encuentra entre la producción de vínculo con quienes atiende y/o el esfuerzo para responder a los ideales manageriales que precarizan a su contexto laboral.

Así mismo, el contexto laboral en políticas de infancia pasa a ser un espacio repleto de dilemas éticos, en donde las/os trabajadoras/es son expuestas/os constantemente a decisiones contradictorias, lo que les desafía y tensiona (Sanfuentes et al., 2016). En respuesta, surgen emociones como la rabia y la frustración vinculadas al trabajo, junto a la impotencia de realizar intervenciones con NNA orientadas a cumplir con la burocracia de los estándares a los cuales están sometidas/os (Ferrier, 2018; García-Meneses y Enciso-Domínguez, 2021; Sanfuentes et al., 2016; Stecher y Soto, 2019). La alta demanda emocional, ocasionada por la labor realizada en la acción pública en infancia bajo el NMP, genera una serie de problemas que deben ser sorteados, expresados en numerosas licencias médicas, diagnósticos psicológicos y psiquiátricos, así como una alta rotación profesional (García-Meneses et al., 2022; Pavez et al., 2016). Ante esto, hay una ausencia de cuidados en el espacio laboral, en donde las/os trabajadoras/es deben lidiar de modo privado con el impacto emocional de su labor, evidenciándose la propuesta de trabajador maquínico y deshumanizado (García-Meneses y Enciso-Domínguez, 2021; Prioli et al., 2019).

Sin embargo, junto con ello, emergen también estrategias de resistencias, que tienen por objetivo —en muchos casos—, ofrecer el cuidado hacia los NNA y sus familias, fisurando las exigencias manageriales (García-Meneses et al., 2022; Guglielmetti y Schöngut-Grollmus, 2019; Sisto et al., 2021; entre otros).

Robin Thomas y Annette Davies (2005) describen el modo en que ciertos procesos de resistencia emergen en los campos de acción pública en contextos en que las/os trabajadoras/es son sometidos al control del management. Los autores sostienen que la resistencia es estimulada por una serie de contradicciones entre las posiciones en que se encuentran, estando siempre en un proceso de adaptación, subversión y reinscripción de un discurso que es dominante en el sector. En ese mismo camino, las autoras Javiera García-Meneses et al. (2022; Javiera García-Meneses y Enciso-Domínguez, 2021) refuerzan que dichas resistencias aparecen en un contexto de disputa desde una ética de lo público, configurando, por un lado, un proceso de docilización a la organización del trabajo que se les impone, a la vez que optan por luchar mediante acciones que se despliegan en los intersticios del trabajo (ver también Sisto et al., 2021).

Considerando que Chile es descrito como un caso emblemático de instalación de políticas propias del NMP, con importantes consecuencias en el sentido del trabajo y las subjetividades de quienes actúan la política, resulta necesario contribuir a comprender cómo es construido o resistido el sentido del trabajo público en infancia en interacción con los instrumentos de evaluación y rendición de cuentas propios de la política. Para ello, se analizó cómo las/os trabajadoras/es construyen el sentido del trabajo público en infancia, mostrando las tensiones que emergen en su relación con la política y sus instrumentos, así como las prácticas que despliegan para dar cumplimiento a este sentido del trabajo público.

MÉTODO

Diseño de estudio

Este estudio fue de tipo cualitativo, con un muestreo intencionado compuesto por 16 trabajadoras/es que, al momento de la entrevista, trabajaban en distintas líneas de intervención en programas OCAS en Chile: a considerar el Diagnóstico Ambulatorio (DAM), Oficina de Protección a la Niñez (OPD), Programa de Prevención Focalizada (PPF), Programa Especializado para Agresores Sexuales (PAS), Programa Especializado en Explotación Sexual Comercial Infantil (PEE), Programa Especializado en Reparación de Maltrato Grave (PRM), Programa de Familias de Acogida Especializada (FAE) y Residencia para Lactantes (RLP)¹.

Entre los criterios de inclusión buscamos respetar la paridad de género y, además, el equilibrio entre el número de trabajadoras/es sociales y psicólogas/os.

¹ Es importante considerar que el trabajo de campo y análisis de datos se realizó mientras estaba plenamente vigente el Servicio Nacional de Menores (SENAME). En consideración al cambio institucional de 2021, los nombres de los programas sufrieron modificaciones.

No hubo criterio respecto al tiempo de permanencia en el área o en el servicio actual, así como respecto a organizaciones/fundaciones específicas, respetando el objetivo de conseguir una amplia heterogeneidad de programas y líneas de intervención (ver tabla 1).

Tabla 1. Perfil de personas entrevistadas

Criterio	Subcriterio	Frecuencia
Edad por tramos	26-36	15
	37-45	2
Género	Hombre	7
	Mujer	9
Profesión	Trabajador/a Social	8
	Psicóloga/o	8
Líneas de intervención	Diagnóstico clínico especializado	2
	Intervenciones ambulatorias/reparación	12
	Cuidado alternativo	2
Años de trabajo en el área por tramos	Hasta 3 años	3
	Hasta 5 años	6

Producción de datos

Realizamos entrevistas semiestructuradas partiendo de una pauta que incluía los siguientes tópicos: la trayectoria laboral; proceso de trabajo y condiciones u organización de este; las políticas públicas de infancia; sentido del trabajo; organización colectiva; y la pandemia. Las entrevistas fueron transcritas bajo el método Jefferson que registra la información no verbal y contextual (Jefferson, 2004).

En cuanto a los aspectos éticos, todas/os los participantes firmaron un consentimiento informado en el cual se manifestaba las implicancias, beneficios y riesgos de la participación en el estudio. Todas las entrevistas realizadas contaron con la aprobación de las/los participantes. Nuestra investigación fue visada y aprobada por el comité de bioética de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Análisis de datos

Llevamos a cabo el análisis desde la perspectiva del Análisis del Discurso, en base a las propuestas de la psicología discursiva (Potter y Wetherell, 1987). En específico, hicimos uso de la noción de repertorios interpretativos, entendidos como un “sistemas de términos usados frecuentemente para caracterizar y eva-

luar acciones, eventos y otros fenómenos” (Potter y Wetherell, 1987, p. 149), considerando que no solo construyen versiones de mundo, sino que, además, posicionan a los sujetos ante dichos fenómenos. Para este análisis, realizamos repetidas y cuidadosas lecturas del corpus, en búsqueda de patrones y de organizaciones recurrentes vinculadas a las interacciones entre instrumento, política, subjetividad y práctica en el despliegue de la política pública de infancia en Chile. Luego, realizamos codificaciones preliminares con el apoyo del software Atlas.ti versión 8, con el objetivo de obtener un subgrupo manejable de datos, vinculados al modo en que el sentido del trabajo en infancia es construido en interacción con los instrumentos de evaluación y rendición de cuentas propios de la política. Con ello, buscamos analizar el modo en que las/os trabajadoras/es de infancia se posicionan y dan cuenta de sí, en relación con una política de infancia altamente managerializada (Wetherell, 2007).

RESULTADOS

A partir del análisis organizamos los resultados en tres repertorios dominantes que dieron cuenta de las tensiones que emergen de la relación de las/os trabajadoras/es de infancia con la política y sus instrumentos, al configurar posiciones de sujeto que, en su conjunto, constituyen parte de un engranaje que termina por sostener y perpetuar una política pública altamente managerializada. La primera categoría refleja la denuncia del trabajo agobiante, dando cuenta de la tensión entre la construcción de un trabajador managerializado y el trabajador frustrado ante la imposibilidad de realizar un trabajo de calidad y con sentido. La segunda categoría, representada en la posición de sujeto que denominamos trabajador/a superhéroe, refleja un modo de administrar dicha tensión y recobrar el sentido del trabajo. Sin embargo, este sentido del trabajo se recobra a costa de una autointensificación en nombre de la vocación. Finalmente, la tercera categoría nos habla de una red vincular que entreteje las distintas posiciones de sujeto, permitiendo a las/os trabajadoras/res resistir a un trabajo vaciado de sentido, a la vez que sustenta dicho engranaje managerial.

A continuación, dichas categorías serán ejemplificadas por medio de citas representativas de cada una de ellas.

La denuncia del trabajo agobiante: entre el/la trabajador/a managerializado/a y el/la trabajador/a frustrado/a

Esta categoría da cuenta de las sensaciones y sentimientos que tienen las/os trabajadoras/es respecto del desgaste que les produce la sobrecarga de trabajo. Para contextualizar, tenemos dos líneas paralelas de trabajo en estos programas, por una parte, la intervención directa con los NNA asociada a los pro-

cesos terapéuticos, comunitarios y familiares y, por otro, la burocracia a través de la rendición de cuentas en la que los/as trabajadores/as deben dejar registro de cada acción que realizan con los NNA. Existen varias entidades asociadas a las redes institucionales que exigen las rendiciones de cuentas: Tribunales de Familia, el Servicio Mejor Niñez y la empresa que ejecuta el proyecto, por lo que son las/os trabajadores/as quienes deben asumir la responsabilidad de hacer entrega de cada documento solicitado por estas entidades.

Extracto 1

yo creo que el sentido se fue ↓perdiendo en el camino↓, porque era prevenir, pero en el camino era como arréglenselas, vean a estos niños que están vulnera:::dos y díganle al SENAME que están atendi:::dos, díganle al tribunal que se logró la intervención, pero a nadie le importa la calidad de esa intervención creo yo, más que a los que nos da pe:::na la situación o a los que decimos “pu:::cha que lata que paso esto” yo creo que se fue perdiendo el espíritu de lo que es prevenir, porque la prevención igual requiere tie:::mpo, requiere harto esfuerzo de las familias, de los profesiona:::les, pero yo creo que quedó más como en como hagámoslo rápido y <vamos, vamos, vamos> y pensemos en el otro día <y el otro día y el otro día> y se perdió este espíritu. (Josefa, entrevista personal, junio de 2020)

Extracto 2

Yo tengo colegas que realmente veo que ya no le impa:::ctan que al final su caso se transformó en una carpeta ↑que pareciera que no tuviera sentimientos ni ninguna emoción↑ y a mí todavía no me pasa eso. Yo todavía me impacto con los ca:::sos, todavía me apenan muchos casos, me dan rabia muchos casos. °Y espero no perder eso°. ↓Espero que el sistema no me pase la cuenta↓. (Mario, entrevista personal, junio de 2020)

El extracto 1 expresa una pérdida de sentido del trabajo. En primera instancia nos encontramos con un discurso despersonalizado, desde una tercera persona a la cual se delega la responsabilidad de la intervención. Esta/e tercera/o se presenta en una posición de subordinación frente a una red compuesta de diferentes entidades que mandatan la ejecución de la intervención y exigen la comprobación de esta a través de la rendición de cuentas representada en la cuantificación. Luego, la/el hablante traslada el relato hacia la primera persona, rescatando la agencia de la intervención, conectándose con los afectos que le genera este contexto (“pena”, “lata”) para hacer un distanciamiento entre ella como sujeta/o que interviene y el sistema de protección a la infancia que le resta importancia a la calidad de la intervención.

Por su lado, el extracto 2 refuerza la idea de esta pérdida de sentido, la/el hablante relata un entorno en el que lo importante se encuentra en cumplir con

los requerimientos burocráticos. Este relato da cuenta de lo que sucede cuando la sobre exigencia del trabajo termina por deshumanizar la intervención y la vuelve una instancia de burocracia. La frase “Yo tengo colegas que realmente veo que ya no le impactan, que al final su caso se transformó en una carpeta” representa el sentir y las consecuencias que produce la excesiva rendición de cuentas. Haciendo uso del recurso de la metáfora, la/el hablante da cuenta de intervenciones con las familias y con los NNA que se encuentran profundamente cosificadas al punto de materializarse en una carpeta. El fragmento da cuenta además de un discurso que aparece repetidamente a lo largo de las entrevistas, al expresar desesperanza frente a la forma en que se organiza el trabajo. Esto es narrado a través de una analogía en la que el hablante describe una versión de trabajadora/o carente de emocionalidad (“pareciera que no tuviera sentimientos ni ninguna emoción”).

Es posible encontrar en ambos discursos relatos en los que la organización del trabajo es en ocasiones desfavorable, teniendo como punto en común una trabajadora/or que intenta conectar con una postura menos carente de sentido. Ambos extractos dan cuenta de un distanciamiento de la posición en la que la intervención no tiene relevancia: en el primer extracto la/el hablante se distancia de un sistema, mientras que en el segundo se da cuenta de una distancia entre el hablante y aquellos trabajadores que solo se limitan a la rendición de cuentas.

Escala hacia el agobio

Las labores burocráticas inciden negativamente en el trabajo de intervención. Se percibe que el tiempo dedicado a realizar rendiciones de cuentas excede, incluso, al tiempo destinado a las labores con NNA y sus familias. El sistema de rendición de cuentas hace que las/os trabajadoras/es tengan que responder a diversos “artefactos de control” representados en las carpetas, los registros e informes, los cuales deben completar y repetir la información varias veces en diferentes dispositivos, lo que hace que el trabajo sea repetitivo, tal como se muestra en la siguiente cita representativa:

O sea... hay... no sé, días, semanas en donde ↑yo estoy muy agotado↑, sinceramente es como un cansancio mental, eh.. de que no te da, te frustra mu:::cho (...) Tampoco están los recursos necesarios, tampoco están los tiempos necesarios. O sea, yo te digo, no sé, con 38 trabajos (casos), que ahora en la actualidad tengo, 38 o 37 no recuerdo bien, no me da como para hacer ↑todas las cosas que a mi me gustaría hacer con las familias↑. Al final pierdo mucho tiempo ↑en lo administrativo↑, ¿ya? ↓haciendo info:::rmas, viendo instrume:::ntos↓, que a veces son cosas repetitivas ↑o innecesarias a mi gusto↑, pero que tienes que cumplir porque se comprome-

tió ¿cierto? en el proceso de licitación. Entonces te frustra que no puedas hacer las cosas necesarias, o a veces, ↑un proceso interventivo de calidad↑ como para cambiar las situaciones o las problemáticas de las familias, ¿ya? Eso me ha pasado mucho a mí. De que me cuestioné mu:::cho ↑si yo hacía las cosas de calidad↑ (...) ¡no te da el tiempo necesario para hacer las intervenciones como a ti te gustaría! (...) Entonces al final ↑estar en infancia↑ es frustrante, ↓yo creo que es muy frustrante↓ por el sistema, por las condiciones, por todo [...]. (Mauricio, entrevista personal, julio de 2020)

Tal como refleja el extracto 3, se encuentran elementos de agobio laboral y un estado de alta carga emocional en la que preponderan los sentimientos de frustración. La presencia de modalizadores de maximización tales como: “muy agotado, muy frustrado” realzan el mensaje de pesadumbre. Se relata que el trabajo con NNA y sus familias en situación de vulneración son labores intensas que se acentúan con la escasa colaboración que proviene del servicio. Se presenta el trabajo burocrático como un problema adicional a todo lo anterior, labores carentes de sentido que se deben realizar por una orden superior materializada en la licitación. Este relato aporta una narrativa de denuncia en la que se manifiesta la falta de tiempo, de recursos y la sobrecarga de trabajo. Sumado a esto, la/el hablante señala que estos elementos inciden en el trabajo y traspasan más allá, generando dudas en la/el propio/a sujeto/a sobre la calidad de la intervención.

En búsqueda del sentido: la/el trabajador/a superhéroe

Como un modo de administrar la tensión entre convertirse en el trabajador managerializado y frustrado, emerge el repertorio interpretativo de la/el trabajador/a superhéroe. Esto se ve reflejado en prácticas cotidianas de resistencia por parte de las/os trabajadoras/es, como un modo de desafiar el sufrimiento y la pérdida de sentido del trabajo derivada de la excesiva rendición de cuentas en una política de protección a la infancia. Esta resistencia aparece como un punto de fuga que trasciende el cumplimiento de metas e indicadores, expresándose en prácticas que buscan ir más allá de lo exigido en la política, en una búsqueda constante por recobrar el sentido del trabajo público en infancia, con el objetivo de generar una labor que impacte en la vida de NNA y sus familias. No obstante, estas prácticas se despliegan a costa de una autointensificación de las/os trabajadoras/es, convirtiéndose en una suerte de “superhéroes” en nombre de la vocación, tal como veremos en los siguientes fragmentos ejemplificadores.

Más allá de lo prescrito para generar impacto

Las/os entrevistadas/os dan cuenta de prácticas cotidianas que buscan resistir la alta demanda generada por la rendición de cuentas y cumplimiento de indicadores, y que termina por vaciar de sentido el trabajo en infancia. Estas prácticas se orientan principalmente a realizar un trabajo con NNA y sus familias, que vaya más allá de las metas, como se puede ver a continuación:

Suponte un buen trabajo para el servicio es que yo les cumpla las metas... Y por cumplir cualquiera ah, porque la meta se cumple como actividad súper básica ¿ya? <pero eso no genera impacto>. Entonces, yo te puedo decir que... esta OPD se le reconoce, hace bien la pega <porque cumplimos las metas>, pero yo siempre le digo al equipo, o sea, ¿y eso qué? ¿generó impacto? entonces, por eso te digo que innovamos, tratamos de ir un ↑poco↑ más allá, cachai', o sea, eh... una sesión de consejos consultivos por zoom o por meet, o sea, que se conecten 10 niños ↓cumplimos la meta↓, pero ¿te preguntaste por qué el otro no se pudo conectar? o que el cabro caminó tres potreros para llegar a la carretera y tener internet (...) por cumplir las metas... yo puedo decir que te hago bien la pega ¿cachai'? (Noelia, entrevista personal, junio de 2020)

En el fragmento es posible observar un otorgamiento de agencia al Servicio, para quien la concepción de un “buen trabajo” es equivalente al cumplimiento de metas. El fragmento da cuenta del modo en que el hablante se distancia de esta definición de lo que sería un buen trabajo —y, por tanto, un buen trabajador— posicionando las metas como una actividad superficial o “básica”. En oposición a ello, se plantea reiteradamente en las entrevistas la necesidad de “ir un poco más allá” de lo exigido por los indicadores. Esto es corroborado por medio de determinados recursos de factualización, es decir, por medio de ejemplos empíricos y la provisión de detalles, el relato es presentado como objetivo (Potter, 1998). De este modo, se hace referencia a los consejos consultivos como ejemplo, reforzado con una pregunta que busca interpelar a otros respecto al trabajo realizado (“¿te preguntaste por qué el otro no se pudo conectar?”).

Dichas prácticas de resistencia trascienden a la simple oposición (Fardella y Carvajal-Muñoz, 2018), puesto que, tal como lo muestra la cita representativa, dan cuenta de la importancia de realizar un trabajo que supere el cumplimiento de metas, para poder generar impacto en los NNA. De este modo, hay un discurso crítico y de denuncia frente a este vaciamiento de sentido generado por indicadores que no logran reflejar el impacto del trabajo, ni las particularidades locales del territorio. Ante esto, la noción de un buen trabajo instalada desde la política y equivalente al cumplimiento de metas es cuestionada y desafiada, desplegándose con ello nuevas prácticas que trascienden lo prescrito

por la acción pública en infancia. Estas surgen de forma espontánea por parte de las/os trabajadoras/es, pero con un alto grado de significancia en lo cotidiano, en tanto es lo que les permitiría generar impacto en la vida de los NNA y sus familias y recobrar, en parte, la ética del trabajo en infancia.

La autointensificación en nombre de la vocación (o el yo sacrificial)

Sin embargo, estas prácticas de resistencia solo logran ser transformadoras en la medida en que emergen a costa de una suerte de autointensificación por parte de las/os trabajadoras/es. Ir “más allá de las metas” para realizar lo que consideran realmente un buen trabajo, supone el despliegue de un yo sacrificial, disponiendo necesariamente de tiempo personal, trabajar horas extras y en definitiva estar incondicionalmente a toda hora para los NNA y sus familias, tal como se ve reflejado en las siguientes citas:

Extracto 3

Pucha, ↑a mi gusto↑, es como lo que en realidad deberías hacer como... como profesional y humanamente, pero te involucra más tiempo, pensando en que... en que no te destinan mucho tiempo para la intervención, sino que más pal' papeleo. Entonces, sí involucra una mayor exigencia tuya, ser más constante, acompañar más, por ejemplo, hacer otro tipo de movimientos y de pronto eso a nosotros nos lleva como... no sé po', horarios extras, por así decirlo (...) como bueno, ↑decisión propia también↑. Pero pasa también po', por este balance malo que hay en el servicio. De tanta exigencia por ese lado, pero... no... no nos dejan el tiempo para intervenir, porque se podría hacer en una jornada como la que tenemos, solo que nos piden tantas otras cosas que... dónde queda el tiempo para eso. (Esteban, entrevista personal, julio de 2020)

Extracto 4

Al final yo siempre le digo a la gente que los que permanecen es por una... no es por una profesión, es por una vocación, va más allá de tu profesión. Por eso terminas entregando más horas, si es necesario, salir el fin de semana, si es necesario, acompañar a una familia hasta altas horas de la madrugada si es que hay que ingresar a un niño en una institución psiquiátrica, ↑lo haces po'↑, lo haces porque te gusta, lo haces porque te llena también. No solo es por gusto, lo haces porque te da sentido, es un trabajo con sentido. (Fernando, entrevista personal, junio de 2020)

Tal como se observa, la alta rendición de cuentas y su consecuente “papeleo” y exigencias en función de resultados, resta tiempo para el trabajo con sentido, esto es, para los hablantes, los procesos de intervención. En otras palabras, hay un discurso de denuncia frente a un trabajo orientado a objetivos cuantificables, en donde se da prioridad al rendimiento individual. Frente a esto, la al-

ternativa es un aumento de la carga laboral. Este fenómeno es relevado bajo el uso de determinados modalizadores (“sí involucra una *mayor* exigencia tuya, ser *más* constante, acompañar *más*”), es decir, determinados recursos lingüísticos que maximizan la afirmación para reforzarla (Potter, 1998).

Sin embargo, este aumento de carga no es impuesta, sino que surge como parte de una aparente decisión personal. Ante esto, la lógica managerial y sus efectos en las trabajadoras/es, logra ser administrada individualmente desde una autointensificación justificada en nombre de la vocación. Es esta vocación la que se presenta en los discursos como realmente válida, oponiéndola a una simple profesión y socavando a la vez otras posiciones de sujeta/o en relación con la política de infancia. A su vez, esto es justificado y corroborado con datos empíricos: “terminas entregando horas extras”, “salir el fin de semana”, “acompañar a una familia hasta altas horas de la madrugada”, etc. Es esta vocación la que les impulsa a desplegar un rol sacrificial de superhéroes que les permite regular ese “desbalance del servicio”. De este modo, logran administrar la tensión entre un trabajo superfluo y managerializado versus un trabajo frustrante y sufriente, consiguiendo cumplir con las exigencias propias de la política, a la vez que realizan un trabajo que les permite recobrar el sentido de su quehacer, cooptado constantemente por una excesiva rendición de cuentas. Finalmente, la/el hablante se posiciona como un libre elector de esta versión sacrificial de trabajador, al indicar que no son prácticas que se realicen solo por gusto, sino porque “te da sentido, es un trabajo con sentido”. Esta última es una referencia reiterada a lo largo de las diversas entrevistas.

Así mismo, el sostenimiento de esta identificación con lo que hemos llamado la/el “trabajador/a superhéroe”, no tiene relación con una retroalimentación o evaluación formal de su trabajo. Al desplegarse como un punto de fuga frente a las prescripciones de la política, es la retribución emocional por parte de NNA y sus familias lo que hace sentir a las trabajadoras/es que su trabajo tiene sentido. Esta retribución es relatada por las/os entrevistadas/os como el buen recibimiento o el cariño percibido al encontrarse con NNA y las familias; la gratificación sentida al ver avances de los NNA y familias; y el aprendizaje o nutrición personal que les da la experiencia sobre los procesos terapéuticos o de reparación. Esto se ve ejemplificado en la siguiente cita representativa:

Para mí siempre lo que me queda de este trabajo es la retroalimentación inherente que te deja el trabajo con ↑niños↑ o con adolescentes, siento que en sus procesos de intervención ya sea... ↓llamarlo terapéutico↓ o simplemente intervención a nivel individual, hay un feedback constante, que te van entregando los usuarios que es lejos lo más gratificante. (Tomás, entrevista personal, agosto de 2020)

Esto no es presentado como algo anecdótico o inusual, sino que por medio del recurso de maximización (Potter, 1998), la retroalimentación es presentada como aquello que “siempre” queda del trabajo realizado. Es decir, es lo que cobra valor en el trabajo en infancia. Esto es relatado como un hecho repetido, que supera cualquier otro tipo de recompensa o reconocimiento formal, lo cual se ve nuevamente maximizado por la/el hablante mediante el término “es lejos lo más gratificante”.

No obstante, estas prácticas de resistencia no se sostienen por sí solas, sino que logran sostenerse en los vínculos colectivos.

Tejiendo redes: lo colectivo como un refugio y sustentación del engranaje managerial

En relación con esta categoría, los relatos señalan que, para poder mantenerse en una labor cotidiana que hemos denominado “autointensificada”, las/os trabajadoras/es necesitan forjar vínculos fundamentados en el cuidado, el apoyo, la contención y la protección mutua. Estos vínculos se presentan de diferentes modos en el cotidiano, en que, por un lado, permiten sostener o administrar aquellas tensiones propias del trabajo managerializado y sinsentido y, por otro lado, está el soporte y el lugar de refugio que las/os trabajadoras/es encuentran en sus colegas. Esto se ve reflejado en el siguiente fragmento representativo:

Extracto 5

En realidad, en los colegas ↑tú te refugias↑ cuando tienes días muy ma:::los, cri:::ticas, odias al mundo y odias al sistema con ellos. Te sientes como apañado en ese sentido de decir, ‘¿ya? ↑no soy solamente yo el que está pasando por esto↑. Aprendes mucho de e:::llos. Al final... tienes que..., tenemos que darnos cuenta de que somos un equipo, de que, por tanto, todos tenemos que remar ↑hacia el mismo la:::do.↑ Y... es importante que nos organice:::mos, que nos acompañe:::mos, entonces... °sí, he tenido como buena allegada con mis colegas, los considero como bastante importantes°. (Mauricio, entrevista personal, junio de 2020)

Extracto 6

Mira, ahí me hacía mucho eco el que... cuando te dicen que con solo escuchar ya es un acto terapéutico, de verdad que el solo... un colega puede ser... tuviese la voluntad, >la buena voluntad< de... de dejar que tú hagas catarsis? ya eso era muy potente y también encontrabas como... porque estabas sumido, o sea si tenís’ una crisis y estai’ como 24/7 atendiendo, obviamente ya pasaba a ser parte como de esa homeostasis ¿cachai’? a reproducir lo mismo y no salías, entonces esa miradita de afuera aportaba como

sutilezas de cómo encontrar nuevas rutas de acción. (Daniel, entrevista personal, agosto de 2020)

Como estrategia para referirse a las relaciones interpersonales establecidas en el contexto del trabajo, las/os participantes hicieron uso de metáforas para ilustrar y poner énfasis al modo en cómo, en distintas ocasiones, sobrellevan la precariedad y las sobrecargas laborales, así como el impacto emocional del trabajo que realizan en el área.

Entre las principales metáforas se encuentran “remar para el mismo lado”, “estar en la misma sintonía” y “vamos como un bloque”, construcciones lingüísticas que han sido adoptadas para representar al lugar de fraternidad o complicidad que se produce entre sujetos actuantes en la política de protección a la infancia y adolescencia en Chile. Por otro lado, la solidaridad expresada a través de estas metáforas también está conectada a la consciencia respecto a la precarización y las complejidades del espacio laboral al cual están insertas/os.

El “nosotros” ilustrado en los fragmentos “odias al sistema con ellos” y “no soy solamente yo el que está pasando por esto”, expresa el discurso de un/a sujeto/a que ya no se sitúa como trabajador individual en su labor, dando lugar a un trabajador plural que pasa a sostener colectivamente el malestar del trabajo sufriente en un espacio de confianza y contención. Esa conexión expresada por el extracto 7 termina por revelar el modo como las/os trabajadoras/es de la política de infancia en Chile han ido experimentando el agobio laboral, el sufrimiento propio de la construcción del trabajo managerial, o el cómo resisten al sistema de protección a la niñez y adolescencia. Desde la contención se manifiesta un afecto compartido que permite generar y fortalecer la noción solidaria de colectivo/equipo, lo que gana énfasis con la metáfora “remar hacia el mismo lado”.

Así mismo, el extracto 8 enfatiza en las prácticas de acogida y catarsis sostenidas en lo colectivo. La/el hablante relata estar inmerso en la vorágine del trabajo agobiante y autointensificado (“estar 24/7”, “ser parte como de esa homeostasis”), no obstante, encuentra un espacio de contención con sus pares lo cual se expresa como una estrategia para no sucumbir a la presión del trabajo y encontrar “nuevas rutas de acción”.

CONCLUSIONES

Los resultados que se levantan de nuestro estudio dan cuenta del modo en que las/os trabajadoras/es de las políticas de infancia conciben las políticas e instrumentos —que prescriben qué es lo que deben hacer y cómo deben hacerlo—, como agobiante y poco pertinentes. Esto refleja una distancia crítica que adop-

tan con la política, denunciando además el daño (agobio) que genera sobre sí y sobre su quehacer cotidiano.

Como contraparte, los resultados muestran todo lo que realizan en sus trabajos más allá de lo prescrito, lo cual emerge desde su acción y relación con las/os NNA y sus familias, movilizándolo un sentido ético del trabajo. Dicha disputa de la ética de lo público, expresada como eje de sentido para las/os trabajadoras/es de infancia, está orientada fuertemente hacia el cuidado del otro/a, constituyéndose como uno de los principales referentes subjetivos de las/os trabajadoras/es de las políticas de infancia, en directa oposición a un trabajo orientado al cumplimiento de metas y desprovisto de sentido (García-Meneses y Enciso-Domínguez, 2021; García-Meneses et al., 2022; Sisto et al., 2021). Esto dice directa relación con lo planteado por Paul du Gay (1996), en tanto el NMP no solo demanda e intensifica la acción pública, sino que además redefine la fuerza laboral en el servicio público, impactando en sus subjetividades, al determinar lo que debe hacer y ser el trabajador.

Todo lo mencionado viene a reforzar lo planteado por Javiera Pavez (2021), quien da cuenta del modo en que el carácter neoliberal de las políticas de infancia en nuestro país no es algo estático, sino que está sujeto a acomodaciones y fracturas. Esto se ve reflejado toda vez que las/os trabajadoras/es buscan ir más allá de lo prescrito por los instrumentos, desplegándose una lucha cotidiana por subvertir la sujeción a una posición de trabajador/a managerializado.

Sin embargo, este sentido ético es desplegado a costa de sí —tiempo libre, recursos propios, fuerte despliegue de una energía emocional corporizada, entre otros—. En este contexto, las/los pares emergen como sostén cotidiano, como espacio de contención y de reforzamiento de esta actuación heroica y sacrificial individual. No obstante, a pesar de estas prácticas de resistencia que emergen en el día a día y la contención colectiva, es la posición de sujeto/a autointensificado/a la que pasa a ser parte de un engranaje mayor que, paradójicamente, permite sostener en términos prácticos una política de infancia con su precariedad e insuficiencia.

A partir de estos resultados, es urgente repensar las políticas en infancia y lo que se ha establecido como un “buen trabajo”, para que puedan reorientarse hacia lo que las/os trabajadoras/es han relevado como “lo importante”: realizar intervenciones de calidad y con impacto, más allá del cumplimiento de estándares y resultados. Aquí cobra relevancia una recuperación de la ética de lo público, toda vez que, cuando las intervenciones hacen sentido, las/os interventores tienen mayor capacidad para lidiar con las tensiones institucionales, con los obstáculos técnicos que deben sortear, así como la diversidad de crite-

rios profesionales instalados (Campillay et al., 2023). Sin embargo, esto puede acarrear el riesgo de que la ética del trabajo quede reducido al vínculo entre usuarios e interventores, profundizando el desborde, el agobio y la intensificación al que se ven enfrentadas/os las/os trabajadoras de infancia al sostener la política pública. Tal como lo plantea Vicente Sisto et al. (2021), el managerialismo y su modelo de gestión, basados en estándares de desempeño y resultados prescritos “desde arriba”, resulta impertinente como eje organizador del trabajo público. En este sentido, las políticas en infancia deben ser transformadas y reorientadas hacia formas situadas de organización, vinculada a los espacios locales de actuación, basadas en sistemas de colaboración y articulación colectiva. Esto implica validar dichos sistemas de trabajo conjunto como una voz organizada que no puede estar ausente en el diseño de las políticas públicas de infancia. Estas transformaciones precisan ser repensadas en conjunto con quienes encarnan su accionar, con un importante anclaje práctico y local, para orientarlas por sobre objetivos, normas y estándares de desempeño.

Así mismo, se presenta la necesidad de amplificar estas voces de denuncia ante un trabajo vaciado de sentido, con el fin de visibilizar la relevancia de las prácticas de resistencia y redes colectivas que, en definitiva, son las que permiten el despliegue efectivo de la acción pública con las/os NNA y sus familias. Es, finalmente, la experiencia situada de la disputa de la ética de lo público — sostenida en lo colectivo—, lo que nos entrega una clara guía hacia donde deberemos reorientar el trabajo público en infancia.

Por último, teniendo en cuenta el cambio institucional de SENAME a Mejor Niñez, se estima necesario darle una continuidad al estudio presentado. Consideramos urgente nuevas investigaciones que profundicen en la transformación de esta organización y su correlato con la Nueva Gestión Pública, así como el impacto en el trabajo de intervención a la infancia vulnerada.

REFERENCIAS

- Acciai, Claudia & Capano, Gilberto (2020). Policy instruments at work: A meta-analysis of their applications. *Public Administration*, 33(1) 1-19.
<https://doi.org/10.1111/padm.12673>
- Ball, Stephen (2003). Profesionalismo, gerencialismo y performatividad. *Revista de Educación y Pedagogía*, 5(36), 87-104
- Banks, Sarah Jane; Ferguson, Iain & Lavalette, Michael (2014). Reclaiming social work ethics: Challenging the new public management. *Ethics*, 20(2), 1-23.
<https://doi.org/10.46692/9781447317357.037>
- Battistini, Osvaldo (2018). ¿Qué hay de nuevo y de viejo en la subcontratación laboral moderna? *Sociológica*, 33(93), 281-318.

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (1979). *Decreto Ley n° 2.465 crea el Servicio Nacional de Menores y fija el texto de su ley orgánica*.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=6929>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2022). *Ley n° 20.032, regula el Régimen de Aportes Financieros del Estado a los Colaboradores Acreditados*.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=240374>
- Campillay, Miguel Ángel; Clavijo, Carlos & Di Masso, Andrés (2023). Hacer sentido: Prácticas Narrativas en la intervención psicosocial con infancia vulnerada en Chile, desde la perspectiva de profesionales. *Revista sobre la infancia y la adolescencia*, 24, 35-54. <https://doi.org/10.4995/reinad.2023.17052>
- Capano, Gilberto & Howlett, Michael (2020). The knowns and unknowns of policy instrument analysis: Policy tools and the current research agenda on policy mixes. *SAGE Open*, 10(1), 1-32. <https://doi.org/10.1177/2158244019900568>
- Connell, Raewyn; Fawcett, Barbara & Meagher, Gabrielle (2009). Neoliberalism, New Public Management and the Human Service Professions: Introduction to the Special Issue. *Journal of Sociology*, 45(4), 331-38.
<http://dx.doi.org/10.1177/1440783309346472>
- Du Gay, Paul (1996). *Consumption and identity at work*. Sage.
- Estrada, Francisco & Jara, María José (2023). Mejor niñez, ¿mejor servicio? Análisis del nuevo servicio de protección especializada de la niñez y adolescencia. En Judith Schönsteiner & Cristóbal Carmona (Eds.), *Informe Anual sobre Derechos Humanos en Chile 2023* (pp. 498-546). Centro de Derechos Humanos, Facultad de Derecho, Universidad Diego Portales.
- Fardella Cisternas, Carla & Carvajal-Muñoz, Francisca (2018). Los estudios sociales de la práctica y la práctica como unidad de estudio. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 17(1). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue1-fulltext-1241>
- Fardella, Carla; Sisto, Vicente; Morales, Karol; Rivera, Guillermo & Soto, Rodrigo (2016). Identidades Laborales y Ética del Trabajo Público en Tiempos de Rendición de Cuentas. *Psykhé (Santiago)*, 25(2), 1-11.
<https://doi.org/10.7764/psykhe.25.2.789>
- Ferrier, Carla (2018). Risking Subjectivity in Everyday Social Work Practice. *Ethics and Social Welfare*, 12(2), 181-187. <https://doi.org/10.1080/17496535.2018.1467591>
- Francesco, Fabrizio & Guaschino, Edoardo (2020). Reframing knowledge: A comparison of OECD and World Bank discourse on public governance reform. *Policy and Society*, 39(1), 113-128. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1609391>
- García-Meneses, Javiera & Enciso-Domínguez, Giazú (2021). Afecto y subjetividad de trabajadoras de la política de infancia en Chile. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, 72, 185-203. <https://doi.org/10.17141/iconos.72.2022.5073>
- García-Meneses, Javiera; Chanez-Cortés, Iván; Fardella-Cisternas, Carla & Corvalán-Navia, Alejandra (2022). Huellas afectivas del trabajo en política de protección a la infancia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 20(1), 1-22. <https://doi.org/10.11600/rllcsnj.20.1.5144>
- Guerrero, Omar (2004). El mito del nuevo "Management" Público. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(25), 1-54. <https://doi.org/10.31876/revista.v9i25.9718>

- Guerrero, Patricia; Balboa, Marcelo & Miranda, Hiriart, Gonzalo (2017). Sufrimiento y reconocimiento en el trabajo: Un estudio de caso. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 8(11), 175-190. <https://doi.org/10.33571/teuken.v8n11a9>
- Guglielmetti, Florencia & Schöngut-Grollmus, Nicolas (2019). “Hay que encontrarle la maña” Gubernamentalidad, poder y resistencia en el Servicio Nacional de Menores. *Persona Y Sociedad*, 33(1), 63,88. <https://doi.org/10.53689/pys.v33i1.255>
- Hood, Christopher (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, Christopher & Dixon, Ruth (2015). What we have to show for 30 years of New Public Management: Higher costs, more complaints. *Governance*, 28(3), 265-267. <https://doi.org/10.1111/gove.12150>
- Jefferson, Gail (2004). Glossary Of Transcript Symbols with An Introduction. En Gene Lerner (Ed.), *Conversation Analysis: Studies from The First Generation* (pp. 13-31). John Benjamins.
- Kast, Miguel (1984). Política económica y desarrollo social en Chile. *Estudios Públicos*, 13, 199-209. <https://estudiospublicos.cl/index.php/cep/article/view/1796>
- Kinder, Tony & Stenvall, Jari (2021). Public value and public services in the post-virus economy. *Public Sector Economics*, 45(3), 329-361. <https://doi.org/10.3326/pse.45.3.2>
- Lapueente, Victor & Van de Walle, Steven (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Levy, Roger (2010). New public management: End of an era? *Public Policy and Administration*, 25(2), 234-240. <https://doi.org/10.1177/0952076709357152>
- Nishida, Akemi (2015). *Affecting neoliberal public health care: Interdependent relationality between disabled care recipients and their care providers* (Tesis doctoral). University of New York.
- Osborne, David (1993). Reinventing government. *Public productivity & management Review*, 16(4), 349-356. <https://doi.org/10.2307/3381012>
- Pavez, Javiera (2021). Tensiones y adecuaciones de los trabajadores en el marco de la ejecución de la política social chilena. *Quaderns de psicologia*, 23(2), e1610. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1610>
- Pavez, Javiera; Carrasco, Claudia; Peña, María Teresa; Bilbao, María de los Ángeles; Oriol, Xavier; Ortúzar, Harry; Rubio, Andrés & Torres, Javier (2016). Sujeto/a trabajador/a en la política pública de intervención psicosocial de infancia en Chile: un análisis crítico del discurso. *Revista de estudios cotidianos*, 4(1), 23-45.
- Potter, Jonathan (1998). *La representación de la realidad: discurso, retórica y construcción social*. Paidós.
- Potter, Jonathan & Wetherell, Margaret (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. Sage.

- Prioli, Mariana; Sato, Leny & de Oliveira, Fabio (2019). Outsourcing and the growing precarity of psychologists' work in social services in Brazil: repercussions for subjectivities. *Subjectivity*, 12(4), 333-351. <https://doi.org/10.1057/s41286-019-00078-5>
- Sanfuentes, Matías; Espinoza, Thiare & Navarro Álamos, Bárbara (2016). *Conflictos y dilemas del rol laboral en profesionales del Servicio Nacional de Menores*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/146494>
- Shah, Anwar (2005). *Public services delivery. Public Sector Governance and Accountability*. Bank Publications.
- Schöngut, Nicolás (2017). Ensamblajes socio-técnicos para la producción de intervenciones psicosociales en un programa del Servicio Nacional de Menores de Chile. *Psicoperspectivas*, 16(3), 41-51. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue3-fulltext-1049>
- Sisto, Vicente (2011). Nuevo profesionalismo y profesores: una reflexión a partir del análisis de las actuales políticas de 'profesionalización' para la educación en Chile. *Signo y pensamiento*, 30(59), 178-192. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp31-59.nppr>
- Sisto, Vicente (2017). Gobernados dos por números: El financiamiento como forma de gobierno de la universidad en Chile. *Psicoperspectivas*, 16(3), 64-75. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue3-fulltext-1086>
- Sisto, Vicente; Ramírez-Casas del Valle, Lorena; Núñez-Parra, Lorena & López-Barraza, Andrea (2021). La ética de lo público y la impertinencia del managerialismo como modelo de organización del trabajo en tiempos de crisis. *Psicoperspectivas*, 20(3), 151-162. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol20-issue3-fulltext-2443>
- Soto, Álvaro; Fardella, Carla; Valenzuela, Alan & Carvajal, Francisca (2017). Las funciones performativas de los instrumentos en las redes de acción pública. *Psicoperspectivas*, 16(3), 76-86. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue3-fulltext-999>
- Stecher, Antonio & Soto Roy, Álvaro (2019). Crisis and transformation of occupational identities in three sectors (Retail, mining, state): Contributions to understanding workplace subjectivities in neoliberal Chile. *Subjectivity*, 12(4), 309-332. <https://doi.org/10.1057/s41286-019-00080-x>
- Thomas, Robyn & Davies, Annette (2005). Theorizing the micropolitics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26(5), 683-706. <https://doi.org/10.1177/0170840605051821>
- Verbeeten, Frank & Speklé, Roland (2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies*, 36(7), 953-978. <https://doi.org/10.1177/0170840615580014>
- Weinberg, Merlinda & Banks, Sarah (2019). Practising ethically in unethical times: Everyday resistance in social work. *Ethics and Social Welfare*, 13(4), 361-376. <https://doi.org/10.1080/17496535.2019.1597141>
- Wetherell, Margaret (2007). A step too far: Discursive psychology, linguistic ethnography and questions of identity. *Journal of Sociolinguistics*, 11(5), 661-681. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9841.2007.00345.x>



LORENA NÚÑEZ-PARRA

Doctora en Psicología por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Académica del Departamento de Mediaciones y Subjetividades de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Playa Ancha. Sus investigaciones se enmarcan en los estudios críticos del trabajo.

lorena.nunez@upla.cl

<https://orcid.org/0000-0001-5778-1205>

ALBA BARRERA-LAGOS

Doctora en Psicología por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Docente en la Escuela de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales y Comunicaciones, Departamento de Psicología, Universidad Santo Tomás. Investigadora en temas de psicología del trabajo y las organizaciones.

albabarreragalagos@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0003-1993-1406>

JOSIANE RIBEIRO DE SOUZA

Psicóloga, Doctora en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Apoyo Técnico en Proyecto Fondecyt 1230530 y docente en Psicología. Investiga los efectos del management en afectos, relaciones y prácticas propias de los servicios de Atención Primaria de Salud en Latinoamérica.

josyribeiro4@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0477-7901>

VICENTE SISTO CAMPOS

Doctor en Psicología Social por la Universitat Autònoma de Barcelona. Profesor Titular de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Director del Doctorado en Psicología e Investigador Principal del Centro de Investigación para la Educación Inclusiva. Su investigación estudia las transformaciones del trabajo.

vicente.sisto@pucv.cl

<http://orcid.org/0000-0003-4510-4041>

KAROL MORALES MUÑOZ

Doctora en Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, investigadora postdoctoral en la Universidad de Cádiz. Investigadora Asociada del Programa de Estudios Psicosociales del Trabajo, Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales.

karol.morales.m@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0428-1474>

CAMILA MOK ARAVENA

Psicóloga de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, postítulo en Estrategias de Intervención Clínica-infanto Juvenil de la Universidad de Valparaíso.

ps.camilamok@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-2618-0578>

JAVIERA GARCÍA-MENESES

Doctora en Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Senior Research Fellow en el Schiller Institute for Integrated Science and Society en Boston College, Estados Unidos. Su interés en investigación es la teoría de los afectos y la subjetividad laboral

javiera.garcia-meneses@bc.edu

<https://orcid.org/0000-0002-4470-4427>

AGRADECIMIENTOS Y FINANCIAMIENTO

Este artículo se deriva del Proyecto 1191015 del Fondo Nacional para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Fondecyt Regular), con el apoyo de la Subdirección de Centros e Investigación Asociativa ANID, Centro CIE160009. Contó también con el apoyo del proyecto ANID Subvención a la Instalación en la Academia 2022-85220083 y Fortalecimiento de Programas de Doctorado 2022-86220041.

FORMATO DE CITACIÓN

Núñez-Parra, Lorena; Barrera-Lagos, Alba; Ribeiro, Josiane; Sisto, Vicente; Morales, Karol; Mok, Camila & García-Meneses, Javiera (2024). Trabajador/a Engranaje: Ética de lo Público en la Managerialización de Políticas de Infancia en Chile. *Quaderns de Psicologia*, 26(2), e1971. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1971>

HISTORIA EDITORIAL

Recibido: 07-10-2022

1ª revisión: 29-01-2024

Aceptado: 23-02-2024

Publicado: 01-08-2024