



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA  
MAGÍSTER EN ANÁLISIS SISTÉMICO APLICADO A LA SOCIEDAD

**Operaciones de coordinación sistémica e intervenciones efectivas. Observación de segundo orden a programas ambulatorios de protección a la niñez desde un enfoque de derechos**

Tesis para optar al grado de Magíster en Análisis Sistémico aplicado a la Sociedad

SOFÍA SALINAS FUENTEALBA

PROFESORA GUÍA: MARÍA ANTONIETA URQUIETA

SANTIAGO, DICIEMBRE 2020

## **Agradecimientos**

En primer lugar, siempre agradecer a todas y todos los niños y jóvenes con quienes interactúe en el desarrollo de esta tesis, ellos y ellas compartieron sus espacios cotidianos conmigo, almorzamos, compartimos risas, momentos agradables y otros no tanto, pero siempre agradecer su disponibilidad y amabilidad a una extraña en sus espacios.

En segundo lugar, agradecer a los equipos de intervención directa de ambos programas PEC Recoleta y PEC NISICA. Nuevamente solo puedo mostrar respeto y admiración por su labor. Agradecer especialmente a Juan Carlos Cuevas, por abrirme espacios y acogerme nuevamente en este proceso, también a Cristina Lettieri trabajadora social y amiga quien con infinito desprendimiento comparte sus conocimientos y destrezas. Agradecer a los equipos de educadores y duplas psicosociales, quienes con mucha generosidad participaron en entrevistas y me ayudaron en la revisión de carpetas de los casos. Gracias a infinitas a todas a todos, no los nombro a cada uno y cada una por ser participantes de esta investigación.

Quiero agradecer especialmente al programa de Magister en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad, por confiar en mi trabajo, permitirme cursar el programa y apoyarme en durante los años presenciales y el año de finalización del presente documento. Ha sido un honor ser parte del MASS, me ha permitido desarrollar capacidades y reflexiones desde un nuevo punto de vista. Ha sido una experiencia desafiante y sobre todo enriquecedora. Del mismo modo agradecer a FONDEF Idea ID1710033 “Prototipo de alerta y efectividad para programas de infancia en Chile”, a la profesora Teresa Matus y su equipo quienes fueron parte fundamental de este trabajo.

A mi profesora y compañera de ruta en esta tesis, Antonieta Urquieta, a quien respeto y valoro como académica y como persona. Muchas gracias por su incalculable aporte a esta tesis, sus apoyos han sido imprescindibles. Gracias por confiar en mí y por darme esta oportunidad, espero estar a la altura de los próximos desafíos y que este sea el inicio de un nuevo camino. Muchas gracias.

Gracias al Núcleo de sistemas territoriales complejos, a mis compañeras tesistas de postgrado, a Julio Labraña por sus lecturas y apoyo. A Anahí Urquiza por ser una condición de posibilidad de todo esto. Gracias a Nest y las chikis de la oficina por tantos buenos momentos en estos dos años, por apañarme y explicarme Luhmann cuando no entendía nada, por tantas celebraciones, oncecitas, almuerzos y risas. A mis compañeras y compañeros de curso del MASS. A todas y todos ustedes muchas gracias, han sido un pilar en estos tres años.

Agradecer a mi familia, mi madre, padre y hermanas, la paciencia, la confianza y el amor de siempre. A Francisco por su amor, comprensión, compañía y por nunca dudar. A Catalina por su rol fundamental. Sin ustedes nada de esto hubiese sido posible, son vitales e imprescindibles.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todas y todos los niños, niñas y jóvenes que salieron a protestar desde octubre del 2019. Gracias a ellas y ellos podemos pensar hoy en la posibilidad de un país distinto, más justo y equitativo. Un país donde efectivamente podamos ser todas y todos iguales y libres en dignidad y derechos y con nuestra razón y conciencia nos comportemos fraternalmente entre todas y todos.

*A esta hora exactamente,  
Hay un niño en la calle...  
¡Hay un niño en la calle!*

*Mercedes Soza, Canción para un niño de la calle.*

### **Resumen:**

La siguiente investigación describe las operaciones de coordinación de programas ambulatorios del área de proyección del Servicio Nacional de Menores y sus implicancias en la efectividad de sus intervenciones. Las constantes tematizaciones en torno a la denominada “Crisis de SENAME” urgen por una observación rigurosa de las complejas problemáticas que atraviesa el servicio. Por otra parte, la preocupación por la coordinación de políticas públicas en el marco de una sociedad moderna con predominancia de la diferenciación funcional lleva también a la pregunta sobre cómo es posible la coordinación y sí es necesaria como mecanismo para el actuar de las políticas públicas. La teoría de sistemas sociales de Niklas Luhmann que orienta esta investigación permite una observación de segundo orden respecto de cómo los programas observan sus propios mecanismos de coordinación para el cumplimiento de sus metas organizacionales. Esta investigación de carácter cualitativo se describe y caracterizan las operaciones interorganizacionales, identificando los sistemas con que los programas interactúan, las demandas y mecanismos para estas operaciones. Se identifican y describen barreras y facilitadores para la coordinación y la efectividad de la intervención. Finalmente se proponen tipologías para la observación y evaluación de la coordinación desde un enfoque de derechos. La principal conclusión remite a coordinaciones que descansan en la interacción más allá de disposiciones sistémicas organizacionales para ello.

**Palabras claves:** Servicio Nacional de Menores (SENAME)- Coordinación- Programas de protección – Niños, Niñas y Jóvenes- Vulneración de Derechos – Prestaciones interorganizacionales

## **Contenido**

<b>El problema de investigación: Observando la tematización de “La Crisis de SENAME”</b> .....	8
La prensa y sus observaciones .....	9
Comisiones investigadoras y auditorías.....	11
Observaciones desde la academia .....	13
La interdependencia organizacional para procesar exclusiones de NNJ bajo el sistema de protección de SENAME .....	16
<b>Pregunta y objetivos de investigación</b> .....	19
<b>¿Cómo observar el problema? Marco Teórico</b> .....	20
1. La forma de la sociedad moderna.....	20
2. Observar la coordinación .....	23
3. Niños, Niñas y Jóvenes como sujetos de derecho .....	27
<b>¿Cómo lo abordamos? Marco metodológico</b> .....	30
Diseño muestral:.....	31
Técnicas de producción de información .....	33
Técnicas de análisis e interpretación de la información .....	34
<b>Resultados</b> .....	36
<b>I.Presentación de los contextos de investigación y casos de estudio</b> .....	36
1. Lo institucional y regulatorio. El servicio Nacional de Menores y las leyes de menores.....	36
2. Lo programático: Programas especializados en calle .....	41
3. El desarrollo de la intervención: Programas especializados en calle PEC Recoleta y PEC NISICA ..	43
<b>II.Sistemas y demandas de coordinación</b> .....	47
Sistemas organizacionales para la coordinación .....	47
Demandas de coordinación .....	56
Adhesión y acompañamiento .....	66
Mecanismos para la coordinación .....	71
Sistemas o grupos horizontales de organización .....	74
<b>III.Condiciones de posibilidad y restricción para la coordinación e intervenciones efectivas</b> .....	79
Facilitadores para la coordinación e intervenciones efectivas .....	79
1. Facilitadores de los entornos de intervención.....	82
2. Facilitadores del Sistema programas PEC .....	90
Políticas y trabajo local de niñez * .....	94
Barreras para la coordinación e intervenciones efectivas.....	96
1. Barreras de los entornos de intervención.....	97
2. Barreras del sistema programas PEC .....	112
<b>IV.Tipologías de coordinación</b> .....	115

Criterios para la observación de la coordinación.....	116
Tipologías de coordinación .....	129
Coordinación contingente.....	130
Coordinación interaccional .....	138
Coordinación sistémica .....	143
<b>Discusión y conclusiones .....</b>	<b>147</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>153</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>157</b>
Anexo 1° Pautas de entrevista .....	157
Anexo 2° Ficha registro carpetas .....	161
Anexo 3° totalidad del registro de organizaciones por programa .....	163
Anexo 4° Oferta programática SENAME .....	166

## **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1. Esquema Marco Teórico. Elaboración propia .....	27
Ilustración 2. Esquema SENAME. ....	40
Ilustración 3. Esquema área protección .....	41
Ilustración 4. Participantes PEC Recoleta. ....	44
Ilustración 5. Participantes PEC NISICA. E. ....	45
Ilustración 6. Distinción sistema/entorno investigación. ....	46
Ilustración 7. Interacciones por sistema funcional Recoleta. ....	49
Ilustración 8. Interacciones por sistema funcional NISICA. ....	49
Ilustración 9. Interacciones por sistema funcional y dependencia Recoleta.....	52
Ilustración 10. Interacciones por sistema funcional y dependencia NISICA.....	53
Ilustración 11. Facilitadores según posición. . ....	80
Ilustración 12. Esquemas facilitadores. ....	81
Ilustración 13. Barreras según posición. ....	96
Ilustración 14. Esquema Barreras.. ....	97

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Organizaciones PEC Recoleta. ....	54
Tabla 2. Organizaciones PEC NISICA .....	55
Tabla 3. Demandas de coordinación según tipo.....	56
Tabla 4. Demandas de coordinación según posición.....	57
Tabla 5. Tipologías de coordinación. ....	129

### **El problema de investigación: Observando la tematización de “La Crisis de SENAME”**

El tema de la presente investigación es la coordinación sistémica y sus implicancias en la realización de intervenciones efectivas, observada por programas ambulatorios, específicamente programas especializados en calle (en adelante PEC) del área de protección del Servicio Nacional de Menores (SENAME).

El tema es pertinente en tanto ha sido tematizado constantemente por la sociedad tanto desde la opinión pública a través de los medios de comunicación de masas y el sistema político. Desde este último se ha definido como una prioridad para el gobierno mejorar la atención general que se le brinda a niños, niñas y jóvenes (en adelante NNJ) que se encuentran bajo la tutela del SENAME, aunque no se mencionan explícitamente mejoras en la coordinación. En este sentido se hace referencia a una tematización particular que se ha definida como “La crisis de SENAME”. En este sentido se hace referencia a una tematización particular que se ha definido como “La crisis de SENAME”.

Como grupo social, definido en este caso por un rango etario al cual se le asignan una serie de características, la niñez y juventud<sup>1</sup> adquieren un valor en la sociedad, lo cual queda demostrado en la atención que se le da al tema en los medios de comunicación – se desarrolla en apartado siguiente- o en la celebración de efemérides como el día del niño y la niña, pero también en el entendimiento de un valor universal de la niñez, lo que se ejemplifica con la convención de los derechos del niño y la niña (UNICEF, 1990) la cual es ratificada por nuestro país en 1991, esto dota a la niñez de un valor particular y de una protección y promoción asociadas a sí misma, un valor inherente como seres humanos pero también como niños y niñas. Además, se cuenta con la creación de institucionalidad dedicada a procesar los temas específicos de niñez como lo es SENAME o aceptar las misiones de observación al cumplimiento de los Derechos del niño en nuestro país (Naciones Unidas, 2018). Estas son solo algunas expresiones de la importancia y valor que se comunican respecto de la niñez en nuestra sociedad. En este sentido se releva la importancia política del tema, en tanto se refiere a un actor específico con una valoración fuertemente positiva y ligada a la protección, en donde se ha establecido y así ha sido ratificado por Chile, la necesidad de brindar especial atención a NNJ.

La preocupación por el tema específico de la coordinación deriva principalmente de dos grandes fuentes. En primer lugar, de las noticias y observaciones que se han realizado en los medios de comunicación

---

<sup>1</sup> En la presente investigación se utiliza la terminología Niños, niñas y jóvenes NNJ por sobre Niños, niñas y adolescentes. Esta es una decisión de la investigadora fundamentada en la categorización de adolescente como algo negativo y de nombrar a un grupo etario por una carencia o adolecer de algo, una denominación estereotipada y cargada de connotación negativa.



respecto de las dificultades o fallas para una adecuada intervención con NNJ, como por ejemplo los casos de niñas fallecidas en dependencias del servicio (Cooperativa.cl, 2017) donde entre las posibles causas de su fallecimiento se encuentra la imposibilidad de recibir una atención de salud adecuada y oportuna. Otro ejemplo es la decisión del presidente Piñera de que su primera actividad como gobernante haya sido visitar un centro SENAME (Diario U Chile, 2018) respondiendo así a una campaña y un lema “Los niños primero” haciendo un acto reafirmatorio de este compromiso adquirido con la sociedad durante su campaña.

En segundo lugar, deriva del trabajo de campo de aproximadamente un año en el marco de la elaboración de mi tesis de pregrado (Salinas, 2018), desarrollado en un programa de la red SENAME. Desde aquel espacio se observaron las dificultades en el trabajo con otras instituciones de las cuales se requerían sus prestaciones para la correcta atención e intervención con NNJ. Las prestaciones más frecuentemente requeridas se asociaban a los ámbitos de salud, educación y asistencia social.

La presente investigación se enmarcó en el proyecto FONDEF ID1710033 “Prototipo de alerta y efectividad para programas de infancia en Chile” del departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile.

La presentación de antecedentes que se realiza a continuación y que nutren la tematización de “La crisis de SENAME” se divide en tres grandes grupos, apuntando a la relevancia de cada uno para la comunicación en torno al tema. En primer lugar, se presentan antecedentes de diversas fuentes de prensa y noticiosos sobre la tematización de la crisis de SENAME. Luego se presentan informes de auditorías e investigaciones encargadas a diferentes entidades en procesos de observación de las dinámicas internas de SENAME. Finalmente, antecedentes de corte académico, tesis y artículos derivados de investigaciones, que relevan el problema de la coordinación en el caso de estudio.

#### La prensa y sus observaciones

En primer lugar, se tienen las constantes y crecientes comunicaciones en torno al Servicio Nacional de Menores y el trato que se ha dado a este tema en los medios de comunicación de masas. Durante el año 2017 una de las tematizaciones recurrentes en diversos medios de comunicación fue “La Crisis de SENAME”. Se insuma que el mismo hubo año de elecciones presidenciales en Chile, lo que llevó a que este tópico fuese relevado como un tema central de debate en las campañas de los distintos candidatos, implicando un gran incremento de comunicaciones sobre el tema.

Como ejercicio de poner un corte temporal a esta temática, buscando elementos que tuvieran un desencadenante o sirvieran para fijar un precedente en la nueva tematización en torno al tema, que de cierta manera fueran un incentivo a la prensa para generar noticia y novedad respecto al tema, es que se llega a abril del 2016 con el hecho de la lamentable muerte de Lissette Villa, evento que tiene un poderoso

efecto comunicativo y marca temporal en la tematización. De acuerdo con la autopsia realizada a Lissette, la causa de muerte fue por "asfixia por sofocación producto de compresión mecánica externa" (Miranda & Palma, 2016) efecto de las maniobras realizadas por sus cuidadoras debido a una supuesta crisis de la niña<sup>2</sup>.

En las declaraciones en la investigación judicial de quien fuera la directora del Centro que acogía a Lissette se pueden detectar elementos para caracterizar la problemática de esta investigación:

En el CREAD Galvarino no se cuenta con un pediatra de jornada completa aun cuando albergaba, al momento de fallecer Lissette, a más de 120 niños entre los 6 a 12 años. Después de las 18:00 horas y los fines de semana, no se cuenta con profesionales de la Salud (...) No existe convenio con ambulancias ante una emergencia y tampoco se cuenta con técnicos en enfermería capacitados en primeros auxilios “, señala Debido a eso, los menores deben ser atendidos en centros de salud cercanos como cualquier otro niño y niña de manera ambulatoria. “Los niños bajo el cuidado y protección del Sename no son un grupo prioritario de atención en salud para ninguna institución”, denuncia Monje. (El Dinamo, 2017)

Otro caso que apunta en la misma dirección ocurrió en el año 2017, donde Daniela Vargas de 13 años quien se encontraba bajo la custodia de SENAME en la ciudad de Chiloé, se le negó un trasplante de corazón, debido a que de acuerdo a la evaluación del Centro de Salud UC, no contaba con las medidas sociales suficientes para un soporte en este tipo de intervención (González & Retamal, 2017). La evaluación de su situación social derivaba de estar internada en un centro SENAME.

No se debe perder de vista que estos antecedentes noticiosos entregan información sobre la importancia de la temática y cómo esta es relevada en la sociedad, entregando densidad comunicativa respecto del tema —recurrencia del tema en los medios— y una semántica del tema. Pero también entregan antecedentes sobre cómo opera el servicio en si mismo.

El contenido de las noticias anteriores es relevante en tanto las vulneraciones a las que se encuentran sometidos NNJ y las múltiples desafiliaciones de ciertos sistemas, implica que las atenciones que requieren son de mayor complejidad, especialización y a veces urgencia. El circuito que recorren para llegar a tener una atención de salud o acceder a la educación escolar es diferente del de la mayoría de los NNJ, en parte pues la consulta y el interés por procurar dicha atención viene desde una organización que tiene como mandato la restitución de dichos derechos, es decir, no es la familia la que acude a consultar

---

<sup>2</sup> El miércoles 24 de abril del 2019 la fiscalía dio por cerrada la investigación sobre la muerte de Lissette, acusando a cuatro personas del CREAD Galvarino como imputadas por la muerte de la niña. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=564626>

por salud o a requerir educación, sino que lo hace un servicio Estatal o sus terceros mandatados para ellos. Esto se justifica en su condición de ser ingresados al sistema de protección, lo cual implica un mandato judicial de tribunales de familia que dictamina las vulneraciones de derecho a las que se encuentran sometidos y los ingresa a SENAME.

#### Comisiones investigadoras y auditorias

Lo anterior son algunos ejemplos de lo que terminó como una lista de más de 1300 casos de muerte de NNJ entre los años 2005 y 2016, quienes se encontraban bajo la tutela, en alguna de sus modalidades, de SENAME.<sup>3</sup> De acuerdo con el Informe de la Comisión Investigadora de la cámara de diputados, SENAME II, del total de muertes 210 son de NNJ que se encontraban en residencias del servicio y 406 en programas ambulatorios, del resto no hay claridad. Estas comunicaciones y tematizaciones apuntan sobre cómo se ha construido la “crisis” en la que se encuentra el Servicio, permite hilar una historia que va más allá de un par de años atrás o de uno o dos casos aislados, sino que evidencia un operar recurrente que mantiene el sistema en su propia toma de decisiones y mandatos organizacionales. Esta es una crisis que transita entre el olvido y el aumento de comunicaciones, dependiendo de los factores de novedad y el clima político.

En el año 2017 el Instituto Nacional de Derechos Humanos realizó una investigación a SENAME en todas sus dimensiones. Sus informes señalan que el mismo SENAME incurre en vulneraciones graves a los derechos humanos de los NNJ que se encuentran bajo su tutela, inclusive se señala que algunas de las pesquisas realizadas por el INDH eran hechos constitutivos de delito y fueron denunciados a la fiscalía (Albert, 2018) (INDH, 2018). En 2013 la jueza de familia Mónica Jeldres había realizado por encargo de la Cámara de Diputados otra investigación con resultados similares a los obtenidos en 2017. Dicho informe fue encargado por la comisión SENAME I que se creó en parte como respuesta al polémico caso de “El Cisarro”. En resumen, desde el 2013 en el Congreso Nacional se han realizado dos comisiones investigadoras que han tenido como resultado tres informes:

- Informe de la comisión de familia constituida en investigadora para recabar información y determinar responsabilidades en las denuncias sobre hechos ilícitos ocurridos en hogares del servicio nacional de menores
- Informe de la comisión especial investigadora del funcionamiento del servicio nacional de menores (SENAME)

---

<sup>3</sup> Cabe señalar que ya en 2019 se registran 15 muertes de menores de edad que se encontraban en algún tipo de programa SENAME. (Cerna, 2019)

- Informe comisión especial investigadora de la forma en que las autoridades han atendido las propuestas de la cámara de diputados, por la aprobación del informe de la comisión investigadora del SENAME en el año 2014, y la situación de menores de edad carentes de cuidado parental” (Documento de síntesis resultante de la Comisión Investigadora SENAME II<sup>4</sup>)

Los tres informes son de extensión considerable, 253, 281 y 535 páginas respectivamente. Lo anterior puede ser considerado como un indicador de la profundidad de los trabajos, así como de la complejidad del problema que abarcan. Así también los resultados de los tres informes apuntan en la misma dirección:

Lo que verdaderamente atestiguan es la absoluta descoordinación entre los responsables de la protección, y su permanente inacción en orden a satisfacer las necesidades de los niños, más aún, de aquéllos que han sido ahora víctimas del propio sistema de protección (Comisión de Familia, 2013, pág. 190)

Respecto de la red de apoyo intersectorial - Ausencia de coordinación y de convenios especializados entre el Poder Judicial y las Redes de apoyo hacia Tribunales de Familia, tales como las que podrían emanar desde el Senda, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación, el Ministerio de la Solidaridad y el Ministerio Público, entre otros. - Falta de redes para materializar de forma efectiva los diagnósticos y el trabajo de intervención. Se observa poca cooperación de los organismos para trabajar con las residencias (Comisión Especial Investigadora del Servicio Nacional de Menores, 2013, pág. 254)

[necesidad de] Existencia de programas de calidad con la cobertura adecuada, que permitan la prevención de eventuales vulneraciones de derechos, violencia, drogas, salud mental, educacional y de reinserción social y familiar que tengan verdadero impacto social a favor de los NNA (Comisión investigadora, 2017, pág. 523)

Lo anterior es una de las conclusiones de la comisión investigadora respecto de la diferencia existente entre lo postulado por el Servicio y el trabajo efectivo realizado que se observa, lo que evidencia el incumplimiento del mandato.

Todos los fragmentos anteriores dan cuenta de uno u otro modo de la detección de un problema integral, en el sentido de que alude a sistemas funcionalmente diferenciados –que procesan comunicaciones especializadas. Es decir, si bien dan cuenta de un problema que presenta SENAME en los ámbitos de intervención a los que refieren, superan las capacidades de acción del Servicio, en tanto no cuenta por sí mismo con las facultades y especialización necesaria para entregar las prestaciones requeridas por NNJ

---

<sup>4</sup> Estos son los nombres “coloquiales” con los que se conoce dichos informes, en las citas más abajo se encuentran referenciados de acuerdo con sus títulos y autores.

para reparar sus vulneraciones de derecho. El SENAME se ve obligado a requerir de otras organizaciones o instituciones para cumplir su mandato.

Por otra parte, el año 2018 la Organización de las Naciones Unidas emitió otro informe sobre la condición de NNJ en el SENAME. Allí se señala que el Estado vulnera los derechos de NNJ bajo tutela del Servicio. “Las advertencias y denuncias sobre el mal funcionamiento y la vulneración de derechos en los centros de protección son de larga data” (Naciones Unidas, 2018, pág. 5) haciendo referencia a las mismas fuentes aquí ya señaladas, es decir hay una constante recursividad en el diagnóstico, del cual pareciera ser muy difícil salir, lo que puede ser leído como una alta resistencia al cambio de parte de la organización y que se relaciona también con la necesidad de nuevas aproximaciones al problema. Finalmente es ineludible el informe<sup>5</sup> de la Policía de Investigaciones de Chile sobre la situación en las residencias SENAME en donde se constata la vulneración de derechos por parte del Estado a NNJ que se encuentran bajo el sistema de protección (Sepúlveda & Guzmán , 2019)

#### Observaciones desde la academia

Es importante señalar que al trabajar con el Servicio Nacional de Menores nos encontramos ante un servicio que puede ser considerado como parte del sistema del trabajo social o de la asistencia social, es decir que se dedica a procesar exclusiones de ciertos sistemas funcionales, las que son operacionalizadas en este caso como vulneraciones de derecho.

Es muy importante señalar en este punto lo que Robles (2002) señala como la función del trabajo social, que consiste en la producción de condiciones de posibilidad para esas posibilidades, es decir hacer probable lo improbable, en tanto las exclusiones a las que se ven enfrentados quienes han sufrido quiebres comunicacionales en un sistema funcional tienden a acoplarse estrechamente con otras exclusiones. Para el autor el sistema del trabajo social no es el encargado de restablecer dichas comunicaciones, sino de generar las condiciones de posibilidad, o ser un facilitador para que esas comunicaciones se puedan restablecer. Desde el punto de vista de esta investigación es importante comprender que SENAME no puede brindar atenciones de salud o de educación, sino que debe probabilizar que NNJ puedan insertarse en dichos dominios comunicativos, o en clave de derechos, puedan ejercer sus derechos a la salud y educación, entre otros.

Ejemplo de esto se aprecia en Cofré (2014) en una investigación con jóvenes y niños desertores de intervenciones de SENAME, señalando que en gran medida su ingreso al servicio refiere a su deserción y

---

<sup>5</sup> El informe inicialmente se encontraba disponible en internet, pero fue deshabilitado y actualmente solo se encuentran las noticias de prensa al respecto.

desafiliación de las comunicaciones y prestaciones que ofrecen diferentes sistemas, como la salud, educación, familia etc., lo que es leído como una vulneración de derechos por SENAME. En la misma investigación se señala que quienes desertan de las intervenciones pueden ser observados como excluidos en la exclusión. En este sentido hay una concordancia con lo aquí propuesto, en tanto son vulnerados en su vulneración. Se puede identificar una doble vulneración en tanto la elección de deserción implica exposición a nuevas vulneraciones.

Por otra parte, y desde un ámbito más general desde las políticas públicas, Nichel (2013) señala la descoordinación que existe entre el nivel local de operación de las políticas públicas versus la planificación desde un nivel central. Sobre este aspecto apunta a los problemas de clausura operativa que tienen las organizaciones, en tanto las lecturas del entorno solo las realizan desde un código predominante asociado un sistema funcional, tendiendo a una intervención sectorializada y focalizada, mientras que en la operación en el territorio se observan consecuencias negativas de esto. El autor señala que una de las respuestas que han tenido las organizaciones para superar los problemas de descoordinación son las articulaciones en red, como una instancia territorial que busca responder a los cruces y choques que se producen en el medio. Lo importante de sus postulados es que permite comprender la problemática a la que se ven enfrentados los programas operadores de política pública con la fuerte sectorialización y las múltiples vulneraciones de derecho que presentan sus usuarias y usuarios.

En este sentido y siguiendo lo propuesto por (Schöngut-Grollmus, 2017) se entiende que los programas no son autónomos – desde la postura epistemológica de la teoría de sistemas que aquí se recoge se entiende que a mayor diferenciación mayor interdependencia, por lo que sería más correcto señalar que no son autárquicos- y que se encuentran afectados a las presiones del ambiente y de lo que él señala como la poli-demanda, apuntando a los factores del entorno que influyen en su operar. Nuevamente se resalta la interdependencia de su operar en pos de cumplir el mandato organizacional por el cual finalmente son evaluados.

Respecto del tema específico de la coordinación, el estudio de Contreras, Rojas y Contreras (2014) que trata sobre diversos programas del área de protección de SENAME identifica la coordinación y la colaboración como elementos claves dentro del operar de la política pública, distinguiendo entre el nivel central y local. En torno a este tema uno de los hallazgos más significativos tiene que ver con la falta de coordinación y la sobrecarga que esto implica a los equipos a nivel local, es decir, a nivel de la operación de los programas:

A nivel local, se subraya que las coordinaciones no se encuentran protocolizadas ni especificadas a nivel programático, descansando en los equipos locales y llevándose a

cabo mediante las gestiones de los profesionales ejecutores en cada territorio que utilizan para ello las redes con las que cuentan (Contreras, Rojas , & Contreras, 2014, pág. 93)

Al referirnos específicamente a coordinación la propuesta de Madrigal (2010) recoge los planteamientos en torno a la inexistencia de un centro orientador y controlador jerárquico, frente a lo que emergen requisitos de mayor coordinación. Ante esto la autora propone la intervención social debe presentarse como oferta para constituir una condición de posibilidad para la intervención y la coordinación. Lo que la autora señala en este trabajo es como hacer más probable la coordinación y cómo esta es requerida por los sistemas interventores, una vez que en la sociedad funcionalmente diferenciada se ha descartado la posibilidad de que un sistema opere por sobre los otros en tanto sus funciones son específicas y sus comunicaciones son negligentes, es decir solo procesan aquellas comunicaciones referentes a su código y/o programa de operación sin considerar condiciones especiales u otras características de la comunicación.

Por otra parte, Mascareño (2010) señala que en los contextos altamente complejos de la modernidad la coordinación es un medio para enfrentar los problemas sociales. Señala el modelo de “policy networks” como un elemento para la conjunción de diferentes actores y sistemas tanto público como privados entorno a una problemática en la que se pueda trabajar y buscar soluciones conjuntas.

Estos autores dan cuenta de la problemática de la coordinación, es decir es observada y requerida tanto por parte de las políticas públicas como de la ciencia, donde se evidencia un déficit de coordinación en tanto se observan mecanismos para lidiar con este déficit, buscándose superar esta falta de coordinación por diferentes medios, lo que también da cuenta de las resistencias y dificultades a la hora de abordar el problema.

Un problema respecto a la coordinación que señalan los autores ya mencionados tiene que ver con la coherencia respecto de la articulación de las políticas públicas y sociales. Al respecto Repetto y Fernández (2012) comentan que una de las importancias de la coordinación es favorecer la coherencia horizontal y vertical de los diferentes aspectos e interventores en política pública. Esta relación debe ser pensada desde una doble direccionalidad, a mayor coordinación más coherencia a la vez que si hay coherencia es posible mayor coordinación.

Para terminar, se consideran los postulados de Matus (2015) respecto de los problemas presentes en América Latina y cómo las políticas públicas presentan problemáticas de fragmentación, saturación y coordinación. Ante esto postula un concepto clave que es el de interpenetración, como una condición de posibilidad de la coordinación. Esto implica mecanismos de acoplamiento estructural entre sistemas que

permitan la comunicación y la disponibilización de complejidad para su actuar comunicativo. Siguiendo a esta autora, es que se postula como probable la coordinación y se aperturan las condiciones de posibilidad para que esta exista. Esto es muy importante si se considera la negligencia de los sistemas respecto de su procesamiento de comunicaciones exclusivas en sus códigos.

La exposición anterior nos permite identificar una preocupación y observación de un problema desde el ámbito específico de la producción científica, ya sea desde investigaciones empíricas particulares sobre el tema de investigación como en el ámbito de la teoría más general. Pareciera ser que hay un problema en el planteamiento del operar de estas políticas públicas que mandatan a la coordinación, pero con capacidades restringidas para su operatividad. En otros términos, hay una semántica de la coordinación, pero sin condiciones de posibilidad para un operar coordinado.

#### La interdependencia organizacional para procesar exclusiones de NNJ bajo el sistema de protección de SENAME

Lo que se ha presentado en los antecedentes son observaciones desde la opinión pública, los medios de comunicación de masas, el sistema político y la academia sobre cómo han elaborado y tematizado la “Crisis de SENAME”. Además, se presentan argumentos a favor de la detección de fallas o problemas en el funcionamiento de SENAME, que son constitutivas de problemas en su operación y que terminan por atender contra aquello que se supone su misión: la protección de NNJ que se encuentran bajo su tutela. Ahora, entendiendo que SENAME no puede cumplir por sí mismo dichas tareas y que si se espera que NNJ participen de los sistemas funcionales del mismo modo que lo hacen otros NNJ, se ha de apelar a la coordinación del servicio con otras organizaciones y no a una totalización y desdiferenciación de sus funciones. Esto entendiendo que se busca restaurar comunicaciones en dichos sistemas especializados y no producir comunicaciones paralelas no expertas, por ejemplo, tender a insertar en el sistema escolar formal por sobre la escolarización al interior de los programas.

Los antecedentes presentados permiten señalar que SENAME, como organización, encuentra fallas en sus operaciones sistémicas en tanto no logra cumplir su mandato y en algunos casos opera en sí mismo como una entidad vulneradora de los derechos de NNJ. El planteamiento que aquí se desarrolla apunta a que parte de estos errores se deben a la falta de coordinación, situación que no ha sido debidamente observada desde la perspectiva de quienes operan en los diferentes programas. Esto en tanto se ha detectado un problema en numerosas ocasiones y se ha intentado remediar desde la planificación de la política pública, tanto así que las recomendaciones que emanan desde el Congreso Nacional apuntan a la coordinación, y las bases técnicas de los programas especifican que dentro de los objetivos de los programas se debe encontrar el coordinar las atenciones necesarias para la intervención integral con NNJ



que se encuentran incluidos en el Servicio. A partir de lo anterior lo que se evidencia como problema es la brecha existente entre la propuesta técnica de El Servicio y la efectividad de las operaciones de esto por los ejecutores, es decir por el trabajo efectivo de trato directo con NNJ. Nuevamente, hay una brecha entre semántica y operación.

En este sentido, y desde la perspectiva sistémica en la que se enmarcará la investigación aquí propuesta, es que se hace evidente la importancia de apelar a la diferenciación funcional y a los sistemas funcionales, así como las organizaciones que operan con los códigos de estos sistemas en sus cadenas de decisiones. Lo anterior es importante en tanto la particularidad del tipo de intervención desarrollada por los programas SENAME y que dentro de sus bases programáticas señalan indicaciones y requerimientos para la coordinación, es que estos requerimientos pueden ser leídos como necesarios acoplamientos funcionales que probabilicen la comunicación entre sistemas, lo que les permite el cumplimiento de sus objetivos. Esto se complementa a partir de las propuestas de inclusión/exclusión, entendiendo que no se puede estar excluido de manera total, así como que las inclusiones no son siempre positivas. Para esta investigación resulta clave el concepto de cadenas de exclusión en donde el hecho de estar excluido de un sistema tiene implicancias concatenadas de exclusión en otros sistemas (Luhmann, 2007); a su vez estas cadenas de exclusión van derivando en una profundización de las problemáticas y pueden apelar también a inclusiones problemáticas, lo que permite integrar matices a la distinción al abrir una escala de posibilidades respecto de la situación. Entonces para que NNJ bajo la tutela de SENAME puedan participar de manera efectiva en los sistemas funcionales correspondientes se necesita de una acción coordinada e integrada desde un sistema diferente al que se ha definido desde la sociedad (la familia), pues es solo mediante la construcción de un sujeto de atención derivado de fallas en el operar de dicho sistema, en lo que Robles (2002) señalaría como un daño en alguna de sus domiciliaridades, es que logran estar incluidos en el sistema de protección de la red SENAME. Es así como dentro de los objetivos de los programas de protección se encuentra proveer de atenciones de salud, nivelación de estudios, atenciones psicológicas, interacción con tribunales etc. Como señala Iruarrizaga:

El Sename tiene la responsabilidad de restituir los derechos que han sido vulnerados y de reinsertar estos niños en la vida social. Sin embargo, existe una multiplicidad de derechos y en su mayoría caen bajo la responsabilidad de otros ministerios (...) Para estos temas transversales la solución debe enfocarse en el menor y requiere una coordinación interinstitucional (Iruarrizaga, 2016, pág. 46)

Entonces, se espera que el Servicio procese de manera positiva -será tarea suya y hace que sean comunicaciones que procesa como propias- la exclusión de estos sistemas. Exclusión, desde la óptica aquí propuesta y desde los valores imperantes en la sociedad moderna relevando a NNJ como sujetos de derechos, es leída como una grave vulneración de derechos. Esta función implica que para que estas organizaciones -programas- puedan cumplir sus objetivos de manera adecuada han de recibir prestaciones de parte de otras organizaciones que operan principalmente con códigos, de otros sistemas funcionalmente diferenciados (por ejemplo, salud, educación, jurídico etc.) y que permiten procesar las exclusiones, sus variaciones o inclusiones negativas en las que se encuentran NNJ. Es decir, los programas no solo deben gestionar las condiciones de posibilidad de comunicación con dichos sistemas organizacionales, sino que deben acompañar y asegurarse de que dicha comunicación sea efectiva.

Con lo que se ha presentado hasta ahora se busca expresar la relevancia de la coordinación para el operar de estos programas. Se entiende que hay diferentes niveles de coordinación y que a grosso modo la distinción de coordinación vertical y coordinación horizontal puede servir para entender aquello que se espera caracterizar en la presente investigación. La coordinación vertical refiere a la misma organización y sus diferentes componentes (programas, direcciones, nivel central) puede ser vista como una variable intrasistema que puede o no implicar una relación jerárquica entre sus componentes, aunque generalmente tiende a ello. La coordinación horizontal tiene que ver con la diferenciación funcional y la articulación territorial, es decir, cómo un programa que opera en un territorio particular (puede ser comunal o sectorial en caso de abarcar más de una comuna) ha de articularse con otros actores, para la intervención. Esta articulación que se ha mencionado en los antecedentes toma forma por ejemplo en las redes territoriales o mesas de trabajo intersectoriales en otros niveles (combinando diferenciación vertical con horizontal como mesas interministeriales), es decir, organizaciones que operan con diferentes códigos de sistemas funcionales han de entregarse mutuamente prestaciones para poder cumplir con sus respectivos objetivos, haciendo con esto referencia a la interdependencia y a la presuposición de los sistemas que requieren unos de otros.

Finalmente, un argumento clave para esta investigación y que ya se ha esbozado en los antecedentes es que los sistemas son altamente negligentes (no les importa porque no se comunica en tal o cual sistema, solo procesan aquellas comunicaciones que cumplen con su código) y especializados en el procesamiento de sus comunicaciones. Por lo tanto, cuando alguien por A, B o C motivos deja de comunicar en tal o cual sistema, los motivos de la pérdida de esta comunicación no son relevantes para el sistema. Es por eso que se han implementado una serie de medidas para volver relevantes esos motivos y hacer que aquello que no es importante pase a serlo, por ejemplo, la inclusión de trabajadoras sociales en colegios y centros de

salud permite posibilitar la comunicación en el sistema, cuando esta falla. Es así como estos programas deben estar constantemente haciendo visibles y probabilizando comunicaciones cortadas, haciendo que aquello que es irrelevante comunicacionalmente para el sistema pueda volverse relevante.

Por lo anterior es que se propone observar las operaciones de coordinación, desde la posición de quien ejecuta la política pública y no desde la mirada de la formulación -por ejemplo, bases técnicas, políticas, indicaciones- entendiendo la división que existe entre ejecutores, tomadores de decisiones y quienes redactan la política pública. La propuesta es observar cómo estas indicaciones operan en los territorios y se toman decisiones para cumplir con los mandatos organizacionales. En otras palabras, se espera observar cómo se observa la coordinación por los diferentes programas del área de protección de SENAME. Esto considerando la llamada “Crisis del SENAME” que se ha relevado como una problemática central dentro de las comunicaciones de nuestra sociedad, enmarcado desde el enfoque de derecho que permite leer estos cortes o fallas de su operar como vulneraciones al público de la organización, es decir NNJ que se ven expuestos a una doble vulneración, la/s primera/s por la que fueron ingresados y la/s segunda/s en las fallas del operar de las organizaciones.

#### **Pregunta y objetivos de investigación**

En concordancia con lo hasta aquí señalado se plantean dos **preguntas de investigación**: **¿Cómo operan los programas ambulatorios de SENAME respecto de su coordinación sistémica? ¿Qué implicancias tienen dichas operaciones en la efectividad de sus intervenciones?**

**Objetivo General:** Caracterizar las operaciones de coordinación sistémica de programas ambulatorios SENAME en casos de alta complejidad social discutiendo sus implicancias en la efectividad de sus intervenciones desde un enfoque de derechos.

#### **Objetivos específicos:**

- Caracterizar los sistemas, demandas y mecanismos de coordinación sistémica de los programas estudiados
- Identificar barreras y facilitadores para la coordinación sistémica y el desarrollo de intervenciones efectivas.
- Proponer tipologías de coordinación discutiendo sus implicancias en la efectividad de las intervenciones.

## ¿Cómo observar el problema? Marco Teórico

De acuerdo con lo señalado en la problematización la posición teórica de la presente investigación es bajo el paradigma del constructivismo y desde la teoría de sistemas sociales postulada por Niklas Luhmann (2007) y los posteriores aportes y discusiones sobre la misma.

### 1. La forma de la sociedad moderna

#### 1.1 Sociedad moderna y diferenciación funcional

Siguiendo los postulados de Luhmann nos encontramos en una sociedad moderna (o la mejor descripción que tenemos de esta) donde prima la “diferenciación funcional”. Esta diferenciación implica la emergencia de sistemas altamente especializados en procesar un solo tipo de comunicaciones “*cada sistema de función regula él mismo los temas de que trata, las reglas con las que comunica y la posición que con esto les atribuye a las personas*” (Luhmann, 2007, pág. 585). Estos sistemas o dominios comunicativos emergen mediante la reintroducción de la diferencia sistema/entorno (diferencia clave y central dentro de los postulados de Luhmann) y entre ellos encontramos la política, religión, familia, educación, derecho, etc. Para mejor comprensión ejemplificaremos algunos de estos sistemas y que se relacionan con el tema tratado en esta investigación: salud, educación y derecho.

Se ha optado por estos tres sistemas debido a la importancia que tienen esta investigación y a que los dos primeros tienen una orientación directa hacia el entorno de la sociedad, es decir, esperan producir cambios en los sistemas psíquicos y corporales de las personas. Por otra parte, el sistema del derecho norma las expectativas de la sociedad y define ciertos parámetros de acción. Todos elementos que se trabajan en la presente investigación.

El sistema de salud se orienta hacia las condiciones orgánicas y mentales de las personas bajo el código sano/enfermo y su función es curar a aquellos que están enfermos. La orientación del sistema de la salud es hacia la enfermedad no hacia la salud (esto es interesante respecto de elementos promocionales de salud pues tienden a centrarse más en los enfermos y sanarlos que en mantener sana a la población o promover condiciones saludables). Además, es un sistema que depende fuertemente del sistema interaccional médico- paciente, donde el valor imperante es el de la salud y el bienestar. Por otra parte, es un sistema que se encuentra fuertemente interconectado con los sistemas de la ciencia, jurídico, económico etc., lo que no quiere decir que se limiten sus interdependencias (Corsi, Esposito, & Baraldi, 1996, pág. 105)

El sistema de educación tiene como función introducir cambios en los sistemas psíquicos que se encuentran en el entorno de la sociedad. Este sistema funciona regulando los sistemas interaccionales entre estudiante y maestro, a partir de la selección de lo enseñable/no enseñable y de la evaluación de

los procesos de aprendizaje. La educación certifica a las personas de acuerdo con ciertos logros que proabilizan- mas no aseguran- la adquisición de ciertos aprendizajes. De acuerdo con Luhmann y Schorr (1990) el código binario del sistema de educación hace una evaluación de mejor/peor que según Labraña (2014) se complementa con el código aprobado/reprobado, teniendo esto implicancias en la inclusión/exclusión de las personas en otros sistemas, como por ejemplo en el mercado laboral. Esto es clave en esta investigación en tanto los niveles de escolaridad de NNJ en situación de calle son por bajo la media.

El sistema del derecho tiene una función muy importante en tanto intenta regular las expectativas del futuro, mediante las normas se espera hacer posible un futuro incierto, a partir de la formulación, de normas que separan lo aceptable de lo inaceptable, utilizando el código legal/ilegal. El derecho regula las nociones de justicia y de sistema jurídico y entrega atribuciones a terceros para que determinen en base a las propias reglas del derecho si una acción se ajusta o no a derecho (Corsi, Esposito, & Baraldi, 1996). Al proceso de diferenciación de la sociedad en sistemas parciales especializados que procesan cierto tipo de comunicaciones con sentido, es decir, la diferenciación funcional, le llamaremos diferenciación horizontal (Rodríguez & Arnold, 1999)

Los sistemas constituyen entonces ámbitos comunicativos altamente especializados totalmente negligentes a otro tipo de comunicaciones que no les sean pertinentes y que definen por si mismos las irritaciones del medio que son capaces de procesar comunicativamente. Esto es de total importancia en tanto evidencia que los sistemas sí tienen apertura al medio solo que desde sus propios códigos y programas.

Se ha ejemplificado con estos tres sistemas en tanto las comunicaciones de educación, salud y justicia (derecho) son claves para este estudio. Las dos primeras en tanto de acuerdo a los antecedentes y resultados de entrevistas y trabajo en terreno, se ha evidenciado que la mayor cantidad de coordinaciones y demandas que tienen NNJ en situación de calle es hacia los sistemas de salud y educación. Esto sobre todo considerando que la familia y la escuela los espacios sociales que se identifican con la niñez y juventud (Figueroa, 2016), son su lugar por excelencia entonces los quiebres comunicativos en el sistema escolar llevan a una necesidad de restituir un derecho pero también de normalizar de acuerdo a lo que se ha establecido socialmente por leyes pero también en la *cultura los niños y niñas van a la escuela*.

Por otra parte, el sistema jurídico es clave en tanto SENAME y sus organismos colaboradores se encuentran asociados al Ministerio de Justicia y muchos de los ingresos a estas organizaciones son mediante órdenes de protección dictaminadas por tribunales y siendo estos la contraparte a quien deben rendir cuentas. Del mismo modo muchos de las y los NNJ en estos sistemas ingresan por graves

vulneraciones de derecho las que posibilitan las medidas de protección y que derivan en el ingreso a la red proteccional. Finalmente, en muchos de estos casos NNJ han incurrido en actividades sociodelictivas asociadas al grupo de pares, lo cual los pone en conflicto con la justicia, lo que nuevamente remite a un trabajo directo con tribunales.

### 1.2 Inclusión y exclusión en la sociedad moderna

La diferenciación funcional se rige por el principio de igualdad y desigualdad a la vez, en donde cada sistema se presupone igual a los demás en tanto a su importancia, pero diferenciado en su función, además se presupone el principio de igualdad en donde todos pueden participar de los sistemas sin considerar las características prescriptivas de los modos de diferenciación anteriores (sociedades segmentarias, centro periferia y estratificadas) *“Aunque esto ahora significa que los individuos concretos ya no pueden ser ubicados concretamente. Deben poder participar en todos los sistemas funcionales dependiendo de en qué ámbito funcional y bajo qué código se introduce su comunicación.”* (Luhmann N. , 2007, pág. 495))

Para tratar los problemas de acceso a los sistemas funcionales se introduce el metacódigo de inclusión/exclusión. La inclusión en los sistemas funcionales pasa por el ser considerado como una personificación en ellos, es tener comunicación dentro de los programas y/o códigos de los sistemas, de acuerdo a sus normas. Por esto el ser incluido implica la posibilidad de exclusión, para que alguien este incluido debe existir la posibilidad de estar excluido. Ambos lados de la forma pueden tomar múltiples formas, pero se debe tener en cuenta que cuando se está incluido emergen las personificaciones, es decir ser considerado por un sistema no como persona sino como parte de un entramado de comunicaciones con sentido, y cuando se está excluido los sistemas solo consideran una corporalidad *“Mientras que en el ámbito de la inclusión los seres humanos cuentan como personas, en el de la exclusión parecen importar únicamente como cuerpos”* *“Mientras que en el ámbito de la inclusión los seres humanos cuentan como personas, en el de la exclusión parecen importar únicamente como cuerpos”* (Luhmann N. , 2007, pág. 501).

Ejemplos de inclusión son los roles en los sistemas funcionales médico- paciente, profesor- estudiante, usuario de servicios sociales, mientras que en la exclusión se encuentran todos aquellos que no tienen acceso a estas prestaciones, por ejemplo, las estadísticas de niños, niñas y jóvenes que no acceden a educación escolar en nuestro país, *“En educación básica la cobertura neta alcanza un 91,5%, manteniéndose por sobre el 90% desde 2003. Sin embargo, se observa una leve disminución de 2,1 puntos porcentuales de 2003 a 2015”* (Centro de Estudios MINEDUC, 2017), en este sentido todos los y las NNJ usuarios de estos programas que se encuentran con alto rezago escolar o fuera del sistema escolar no

cuentan para este como personas, sino que simplemente no son considerados. Así mismo el sistema de salud en el cual NNJ no se encuentran registrados, no tiene noción de aquellos que están fuera, solo puede operar respecto de quienes se encuentren dentro o para traer a dentro aquellos que cumplen con ciertos requisitos, que en el caso de la presente investigación no siempre resultan disponibles.

Esto nos lleva a la relación entre exclusión y desigualdad trabajada por Cadenas (2012) quien señala la existencia de:

Las ‘desigualdades secundarias’, por su parte, se presentan como operaciones opcionales de los sistemas sociales, las cuales ya sea mediante mecanismos sistémicos o estructuras de distribución generan desigualdades que no son ni inevitables ni funcionales a nivel interaccional, organizativo o societal (pág. 67).

Esto nos lleva a reflexionar sobre el contexto del estudio, por aquellas desigualdades que parecen tan evidentes, pero que son procesos de inclusión/exclusión, donde además la inclusión no asegura estar incluido en otros sistemas, ni que todos los modos de inclusión son beneficiosos o equivalentes entre sí (Labraña, Pérez- Solari, Rivera, & Campos, 2012). Por lo tanto, estar incluido en el sistema proteccional no siempre es una ventaja, sino que es el resultado de la identificación de este sistema de sujetos de atención resultado de las vulneraciones de derecho a las que han sido expuestos.

## 2. Observar la coordinación

### 2.1 Organizaciones y coordinación

Se hace necesario un concepto que permita anclar y relacionar de mejor manera el tema específico de esta investigación, la coordinación institucional, con la teoría Luhmanniana en conjunto con el procesamiento de la inclusión/exclusión en la sociedad. Esta bisagra la encontramos en el concepto de organizaciones y sus prestaciones interorganizacionales

Los sistemas organizacionales tienen entre sus funciones regular la inclusión/exclusión en la sociedad mediante el código de la membresía. Las organizaciones funcionan acopladas a los distintos sistemas funcionales operan con múltiples códigos de estos. En esta línea las organizaciones emergen como comunicaciones de decisiones, con lógica propia y que van enlazando estas decisiones (Luhman, 2013). Se entiende, entonces, que las organizaciones en tanto sistemas deben tener una especificación y una diferenciación que las distinga de otros sistemas “*Se aprecia la diferenciación de las organizaciones desde el alero de sistemas sociales parciales como el político, económico, religioso, educacional o jurídico, cuando se re-especifican problemas funcionales (...) hasta hacerlos operables por unidades especializadas de decisión*” (Arnold, La sociedad como sistema autopoietico: fundamentos del programa sociopoietico, 2008, pág. 98). Junto con lo anterior las organizaciones mantienen comunicación con el entorno, en el

cual se encuentran otras organizaciones (Luhmann N. , 2010). Por lo tanto, la teoría de sistemas sociales no cierra la puerta a la conexión y coordinación con el medio, sino que señala la improbabilidad de su ocurrencia y las dificultades para que esto suceda. Es por lo anterior que la coordinación emerge también como un problema, es una improbabilidad que debe ser probabilizada constantemente, implica un esfuerzo desde diferentes esferas. Esto es clave en el trabajo aquí desarrollado en tanto la observación realizada es a organizaciones particulares y sus relaciones con otras organizaciones.

En la sociedad se ponen en marcha organizaciones asociadas a los ámbitos funcionales, estas han de cumplir tareas específicas asociadas a estos ámbitos, pero no con exclusividad a un solo sistema funcional. De este modo podemos abordar cómo organizaciones dependientes de la Red SENAME tienen a su recaudo tareas de más de un sistema funcionalmente diferenciado y se tienen que coordinar con organizaciones de acuerdo con los requerimientos de un sistema funcional, por ejemplo, educación, salud o justicia. Gran parte de la complicación se encuentra en que a mayor diferenciación aumenta la complejidad, y las posibilidades de conexión y coordinación resultan altamente improbables.

En este sentido y siguiendo lo postulado en los párrafos anteriores es que el término organizaciones es útil para la observación de la problemática aquí planteada en la medida en que estas organizaciones, programas de la red SENAME, que operan con lógica propia y a partir de decisiones, necesitan de la coordinación para el cumplimiento efectivo de sus fines. En este sentido la referencia a organización se considera a los programas ambulatorios del área de protección de la red SENAME como el sistema de referencia objetivo de la investigación.

### 2.1 El desafío de la coordinación en la sociedad funcionalmente diferenciada

Con todo lo anterior como marco de entendimiento es que el problema de la coordinación emerge. Nos encontramos en una sociedad moderna diferenciada funcionalmente y donde cada sistema se vuelve entorno para los otros, concentrándose cada uno en su propio problema de referencia a resolver. Por lo tanto, se renuncia a un ordenamiento jerárquico o un centro ordenador de la sociedad, no hay un sistema que pueda “gobernar” o “mandar” a los otros, cada uno se define por sus propios criterios. Esto tiene importantes implicancias a nivel de la autonomía de los sistemas y de la interrupción de las interdependencias. Cada sistema solo procesará aquello que es parte de su dominio comunicativo, confiando en que los otros sistemas procesen lo suyo, confiando en que los otros sistemas cumplen su función. En este sentido la coordinación se presenta como un desafío, en tanto se renuncia a la posibilidad de ejercer un orden hacia todos y entre ellos (Luhmann, 2007, p. 562). Expresado de otra manera hay una pérdida de una racionalidad global, con una razón uniforme y unívoca de observación (Arnold, 2003) y



emergen múltiples observaciones, constituyéndose en una sociedad policéntrica o sin una orientación centralizada (Poblete, 2011)

En este contexto, el punto es como ante esta improbabilidad de la coordinación la sociedad ha desarrollado mecanismos que le permiten o probabilizan cierto tipo de coordinaciones, se han desarrollado estructuras de expectativas que permiten cierto tipo de acoplamientos estructurales y de reducción de complejidad, pues cómo es posible observar a simple vista “la sociedad funciona” (Mascareño, 2011) Las expectativas se cumplen, aunque, no vemos cómo funcionan somos ciegos ante las modalidades que toma la coordinación pero sabemos que si salimos a la calle probablemente los autos se detendrán en el semáforo en rojo y si compramos el en supermercado la cajera aceptara el pago con tarjeta.

### 2.3 Propuesta para observar la coordinación:

Para la presente investigación la coordinación será comprendida como los acoplamientos que realicen los programas SENAME con instituciones afines, en pos de la atención de su público, es decir las relaciones que se establezcan entre los programas del Servicio Nacional de Menores con otros sistemas organizacionales para operar en dirección de la restitución de los derechos vulnerados a NNJ. Entenderemos entonces a la coordinación como el establecimiento de enlaces comunicativos entre distintas organizaciones que identifican funciones que no pueden cumplir por sí mismas y que han de recurrir a otros sistemas-organizaciones, para dar cumplimiento efectivo a sus metas organizativas. Es necesario señalar que estos acoplamientos incluyen todos los mecanismos o dispositivos necesarios para probabilizar la coordinación. Es decir, se consideran desde orientaciones técnico-normativas, instrumentos, relaciones, canales, etc.

Un primer acercamiento a la coordinación se ha denominado dependencia o **interdependencia** de los programas, haciendo referencia a las prestaciones que necesita cada programa de las otras organizaciones. En el entendido de que cada una de estas prestaciones se asocia a las funciones de sistemas funcionalmente diferenciados. En este sentido se comprende que cada uno de estos ámbitos tiene autonomía en su acción pero que las diferencias sistema/entorno hacen que puedan existir acoplamientos entre estos sistemas. Se busca entonces dar cuenta del grado en que estas organizaciones necesitan de comunicaciones coordinadas con las otras para poder cumplir sus metas:

La especialización genera la necesidad de integrar porque, aunque cada actor, grupo u organización mantenga su propio espacio de acción, existen interdependencias que surgen de trabajar sobre la misma realidad. Estas interdependencias generan

incertidumbres, y de ellas aflora la necesidad de la coordinación” (Repetto & Fernández, 2012, p. 43)

En segundo lugar, y como se presenta en los objetivos de la investigación, el interés está puesto en las **evaluaciones**, entendidas como una observación de la coordinación que se jerarquiza y valoriza respecto de su función, que hacen los equipos respecto de las coordinaciones que establecen con las organizaciones del entorno.

Para realizar esta observación identificaremos en primer lugar a todos aquellos sistemas organizacionales con los cuales los programas PEC han de coordinarse y comunicar para obtener ciertas prestaciones o cumplir con sus objetivos de intervención. Estas son entonces las **demandas de coordinación**. Estas demandas son los requerimientos tanto desde los sistemas organizacionales PEC como desde otros sistemas hacia ellos. Esto también nos permite identificar a todos aquellos sistemas con los que los programas establecen algún tipo de comunicación.

En segundo lugar, trabajaremos en torno a los **mecanismos para la coordinación**, considerados aquí como acoplamientos estrechos y estabilizados, que hacen más probable la coordinación. Estos mecanismos están identificados y validados por los equipos, son prácticas y operaciones regulares en sus labores cotidianas en la intervención con NNJ.

Luego pasaremos a las **barreras y facilitadores**. Estos a diferencia de los mecanismos para la coordinación son condiciones que se pueden encontrar tanto en medio como en los sistemas de intervención, pueden ser características de los equipos o de los usuarios. Estas condiciones de operación pueden ser estrechas o laxas respecto de su influencia en la coordinación. Un punto importante es que no se deben confundir a los facilitadores con los mecanismos, pues los segundo como ya se ha señalado son operaciones regulares y establecidas entre organizaciones. Entonces barreras y facilitadores cumplen en un rol en tanto posibilitan u obstaculizan la coordinación, influyen en la probabilidad de que esta se efectúe, y en este caso se produzca una intervención efectiva, reparadora y que interrumpa las vulneraciones de derecho.

Retomando lo postulado al inicio del apartado, en una sociedad moderna policéntrica y poli contextual donde aquellos sistemas o ámbitos que detentaban poder orientador y ordenador como la política cada vez lo ven más reducido, la capacidad de coordinación se ve puesta en otros planos frente a los cuales diversos sistemas han de concurrir para dar cumplimiento a ciertas tareas que como sociedad nos hemos encomendado como es el cuidado y la protección de ciertos sectores en condiciones particulares de vulnerabilidad como es la niñez y juventud.

A continuación, se presenta un esquema que resume las relaciones entre los conceptos utilizados para la observación de la coordinación que refiere a los dos primeros objetivos de la investigación.

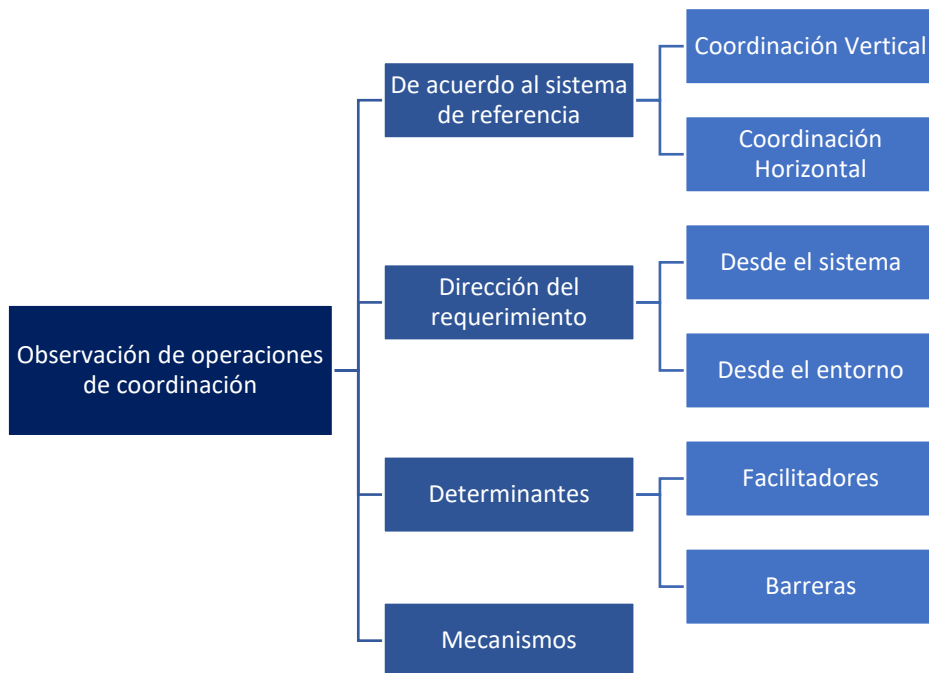


Ilustración 1. Esquema Marco Teórico. Elaboración propia

### 3. Niños, Niñas y Jóvenes como sujetos de derecho

#### 3.1 Enfoque de derechos

Un último elemento para posicionar la observación en la presente investigación y en concordancia con lo anterior que se hace alusión al enfoque de derechos y a los Derechos Humanos como una narrativa que emerge en la sociedad moderna y que puede ser leída como una adaptación evolutiva a la pérdida de un centro orientador y que sea un límite dentro de la sociedad. Es importante señalar que este enfoque se hace aún más imperioso cuando nos referimos a ciertos sujetos sociales como es la niñez vulnerada en sus derechos.

La Convención de los derechos del niño y la niña, es aprobada en 1989 en asamblea general de Naciones Unidas y ratificada por Chile en 1990. Esta ratificación tiene implicancias a nivel internacional respecto de las obligaciones del país, donde se compromete a cumplir lo en ella establecido. Este es un hito marca la historia reciente y “moderna” sobre concepción de la infancia a nivel mundial, pues La Convención reconoce el carácter de niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos (UNICEF, 1990). Esto quiere decir que se los considera como titulares de derechos:

Una nueva concepción del niño y de sus relaciones con la familia, la sociedad y el Estado. Esta nueva concepción se basa en el reconocimiento expreso del niño como

sujeto de derecho, en oposición a la idea predominante de niño definido a partir de su incapacidad jurídica (Cillero, 1997, pág. 3)

Se genera una figura de un sujeto de derecho “especialísimo”, pues se le dota de una protección especial, además de reconocérsele todos los derechos que les corresponden, a nivel de derechos humanos. Esto tiene una serie de implicancias en la relación de niños, niñas y jóvenes con el Estado, en tanto se les reconoce su capacidad para exigir sus derechos, lo que afecta también la relación y la concepción de la niñez desde las políticas públicas, en donde hay un cambio de paradigma, dejando de lado aquel de la situación irregular<sup>6</sup>. En este sentido se instala una regulación a nivel del sistema del derecho el que opera a través de las políticas públicas como prestaciones del sistema político. Por otra parte, es un sujeto de derecho especialísimo en tanto se considera una protección especial por encontrarse en crecimiento y sus diferencias respecto de las y los adultos, sobre todo considerado su dependencia del mundo adulto. La importancia de equiparar la condición de los derechos del niño y la niña con los derechos humanos radica en que permite la observación de las problemáticas asociadas a un sujeto particular e introduce ciertas distinciones, nuevas distinciones que desde el paradigma anterior no eran posibles, asociadas a la condición de minoridad- entendida como una condición de menor valor respecto del mundo adulto- de la niñez. En este sentido lo que aquí ocurre es la probabilización de referirse a vulneraciones de derecho en tanto se asume que niños, niñas y jóvenes son titulares de derechos y que estos debiesen ser garantizados por el Estado, la familia y la comunidad (Valverde, 2008).

### 3.2 El interés superior del niño y la niña

Ahora es necesario introducir la relación con un término clave que se utiliza en el sistema jurídico y en el área de protección de nuestro país, es el interés superior del niño/a. Este concepto especificado en la Convención de los Derechos del niño y la niña en su artículo tercero señala “*Todas las medidas respecto del niño deben estar basadas en la consideración del interés superior del mismo. Corresponde al Estado asegurar una adecuada protección y cuidado, cuando los padres y madres, u otras personas responsables, no tienen capacidad para hacerlo*” (UNICEF, 1990, pág. 3) Comprender que el interés superior del niño/a es un principio y “La consideración primordial” (Defensoría de la Niñez, 2019, pág. 195) respecto de todas aquellas cuestiones que atañan a NNJ. Es necesario hacer dos precisiones, la primera es que este es un concepto que se puede rastrear con anterioridad a la convención en la Declaración de los Derechos del

---

<sup>6</sup> Algunos de los elementos claves de este paradigma se pueden resumir en la consideración constante de niños como objetos y no sujetos, definición a partir de la carencia, el concepto de menor que tiene un claro sesgo de clase, la ambigüedad para referirse a niños y niñas, indiferenciación respecto a la protección y a los procesos judiciales. Para mayores referencias revisar (Belof, 1999)

Niño de 1959 y en por lo tanto es una variación que ya cuenta con algunos años para su estabilización. Del mismo modo y como ocurre con otros derechos sociales, su operacionalización y aplicación no ha estado exenta de polémica, debido a la vaguedad de este y a la indefinición que presenta (Ravetllat & Pinochet, 2015). En este sentido es necesario indicar que el interés superior del niño aparece como un principio rector del actuar de las instituciones y estas deben apegarse a él.

Otra posibilidad que brinda el posicionamiento desde el enfoque de derechos y que se relaciona con la postura teórica de este trabajo es que permite leer la vulneración de derechos en clave del meta código Inclusión/Exclusión. Esto en tanto aquellos vulnerados en sus derechos pueden considerarse – en primera instancia- como excluidos de los sistemas funcionales o incluidos en las peores formas de estos. Es necesario aclarar que en la sociedad funcionalmente diferenciada donde la inclusión no pasa por la adscripción a un estrato o pertenencia a un clan, sino que pasa por la personificación ante un sistema, es decir, la posibilidad de ser procesado comunicacionalmente por un sistema lo que implica un alto nivel de individualización de la sociedad. En esta línea el ser incluido siempre implica la posibilidad de exclusión y cada sistema funcional la regula en torno a su propio código. Esto además presupone la igualdad de condiciones para la participación en todos los sistemas *“Aunque esto ahora significa que los individuos concretos ya no pueden ser ubicados concretamente. Deben poder participar en todos los sistemas funcionales dependiendo de en qué ámbito funcional y bajo qué código se introduce su comunicación.”* (Luhmann, 2007, pág. 495). Entonces, para esta investigación la vulneración de derechos se encuentra del lado de la exclusión y las variantes que esta pueda presentar (Mascareño, 2014), por ejemplo, un niño, niña o joven que se encuentra fuera del sistema de salud esta siendo al menos vulnerado en sus derechos a la atención en salud, a una vida sana, a la supervivencia y desarrollo, esta vulneración de derechos implica que NNJ en cuestion no cumple con las características o no comunica en el sistema de salud formal y es misión de su familia, el Estado y la sociedad reparar dicha situación.

El establecimiento de una semántica de los derechos humanos o de los derechos del niño -para este caso- puede ser una intención por dar un cierto orden y poner límites a los sistemas, en tanto en la sociedad funcionalmente diferenciada carece de un centro organizador. En este sentido los derechos humanos serían un intento por asegurar la posibilidad de inclusión de los sujetos en la sociedad funcionalmente diferenciada *“Only because fundamental and human rights guarantee the free choice of individuals, on the one hand, and a differentiated social environment, on the other, can the flexible and differentiated mechanisms of inclusion within modern society be maintained”* (Verschragen, 2002, pág. 281). Es importante considerar lo que el autor plantea en términos de desdiferenciación, en tanto los derechos humanos también aportarían a que la diferenciación se mantenga. Esto se conecta con lo postulado en

esta investigación al plantear la necesidad de coordinación para la intervención, lo que posibilita también la no desdiferenciación de las organizaciones en sus labores y que estas puedan cumplir con sus metas. Entonces se puede señalar que a quienes se identifica como incluidos en el Servicio Nacional de Menores son NNJ que han sido identificados por el sistema como vulnerados en sus derechos y que la inclusión en esta organización tiene por fin último la restitución y reparación de estas vulneraciones. Para que esto se pueda llevar a cabo han de contar con un mínimo de coordinación interorganizacional en tanto SENAME no opera con códigos y programas de sistemas funcionales como el educativo o el de salud, pero si identifica las vulneraciones asociadas a la pérdida comunicativa en esos sistemas.

En este sentido se plantea en la presente investigación que la adscripción de Chile a los convenios y tratados internacionales y sobre todo a la Convención de los Derechos del Niño y la Niña, implica una obligación del Estado con estas y estos sujetos de derecho especialísimo. Ahora, cuando se apela al interés superior del niño/a este debe ser un principio que oriente las decisiones y operaciones en todo aquello concerniente a niños, niñas y jóvenes. En este caso como hemos planteado al asumir que la coordinación es un desafío altamente improbable, el interés superior del niño debiese operar como un horizonte de posibilidad y probabilización de las operaciones.

La propuesta de la presente investigación es que el interés superior del niño operacionalizado en un enfoque de derechos debiese funcionar como un metacódigo que opere por sobre los códigos binarios principales de las organizaciones y permita incluir o reincorporar a quienes han dejado de comunicar en estos sistemas por situaciones particulares consideradas vulneraciones de derecho. Lo anterior supone y posibilita un actuar coordinado de las organizaciones que otorgan prestaciones a la sociedad en general y a NNJ vulnerados en sus derechos en particular.

Entonces el enfoque de derechos nos permite operacionalizar la **efectividad** de las operaciones de coordinación. Esta se evalúa en primer lugar respecto de su capacidad de proabilizar y efectivizar las prestaciones correspondientes, es decir que NNJ accedan a la prestación requerida, lo que implica un inicio en el restablecimiento de los quiebres comunicativos que se han cortado. Entonces en segundo lugar la efectividad implica una evaluación respecto de la interrupción del daño y la vulneración de NNJ, lo que incide en la restauración, reparación y promoción de su condición de sujetos y sujetas de derecho.

### **¿Cómo lo abordamos? Marco metodológico**

En concordancia con lo propuesto en el enfoque de investigación la metodología también se enmarca en el paradigma sistémico constructivista, proponiéndose una observación de segundo orden entendida como el observar cómo otros observan. Es importante tener en cuenta *“El constructivismo sostiene que*

*la realidad se produce desde observaciones y no preexiste a ellas, por lo tanto, sus referencias no pueden justificarse con independencia de estas operaciones” (Arnold, 2008, p. 50) Es en el proceso investigativo de observación en el cual se reintroducen nuevas distinciones y marcos de observación con los que se construye la realidad presentada en la investigación social, asumiendo que no hay una realidad que se vaya a aprender desde un afuera, ésta solo existe en el proceso investigativo. Esto “*implica la renuncia a considerar el mundo en términos de un objeto a ser conocido separado del sujeto cognoscente; [y] a la posibilidad de acceder, por medio de la investigación social, a una realidad independiente y única”* (Urquiza, Billi, & Leal, 2017, pág. 23) En este sentido la diferencia entre el observador de primer y de segundo orden radica en que el primero hace sus observaciones desde la naturalidad de la vivencia, de lo dado y preexistente, mientras que el observador de segundo orden se posiciona desde otro punto de vista que le permite observar los puntos ciegos y esquemas de distinción del observador de primer orden. Con lo anterior como base es que la propuesta metodológica es desde un enfoque cualitativo de la investigación que de acuerdo con lo señalado por Arnold (2005) y Urquiza et al. (2017) se complementa con el enfoque sistémico. La mayoría de los datos y análisis que se proponen en la presente investigación serán trabajados desde el enfoque cualitativo, esto sin cerrar la puerta a ciertas complementariedades sobre todo desde el análisis de redes sociales cuantitativo. Por metodología cualitativa entendemos un conjunto variado de:*

Técnicas, métodos, procedimientos y herramientas que tienen en común el objetivo de comprender en profundidad un número reducido de casos y no abarcar una gran cantidad de estos en búsqueda de leyes generales, así como una mayor dedicación a la complejidad y contingencia de atributos e interacciones. (Urquiza, Billi, & Leal, 2017, pág. 31)

#### Diseño muestral:

Como ya se ha señalado la investigación se llevó a cabo en el Servicio Nacional de Menores, específicamente en el área de protección, donde se encuentran programas ambulatorios ejecutados por organismos colaboradores. Dentro de estos últimos se ha seleccionado los Programas Especializados en Calle (PEC).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Programas del área de protección del servicio nacional de menores, de carácter ambulatorio que atienden a NNJ en situación de calle. Las causales de ingreso son por demanda espontánea, oficinas de protección de derechos y/o vía tribunales de familia con medida de protección.

La selección de este universo muestral se ha realizado en base los objetivos de cada una de estas estructuras, que se muestran propicios para el problema de investigación formulados en tanto sus requerimientos de coordinación para el cumplimiento de sus objetivos.

En este sentido respecto del área de protección:

El Departamento de Protección y Restitución de Derechos del Sename tiene como objetivo el interés superior de los niños, niñas y adolescentes, es decir, la protección y restitución de sus derechos vulnerados, a través de la intervención y reparación que se otorgan en distintos programas de intervención. (SENAME, 2020)

La necesidad de coordinación queda en evidencia en tanto se refiere a múltiples derechos vulnerados y las acciones de reparación de estos.

La selección de los programas refiere a la complejidad y al déficit de observación de estos, en tanto gran parte de las fuentes que se han referenciado en apartados anteriores se han aplicado en residencias, lo que justifica la necesidad de observar otros dispositivos de la red de protección SENAME. Finalmente, dentro de estos se han seleccionado los Programas Especializados en Calle por el nivel de complejidad de la intervención que realizan, lo que nuevamente se evidencia en sus objetivos:

Contribuir a poner término a la situación de vida de y en la calle de niños, niñas y adolescentes, adoptando medidas que aseguren la protección y bienestar por parte de familiares o adultos responsables (...) articular y coordinar los dispositivos locales y sectoriales según requerimientos de atención de los niños, niñas y adolescentes. (SENAME, 2019, pág. 26)

La muestra entonces está compuesta por dos Programas Especializados en Calle de la región Metropolitana de Santiago: Programa especializado en Calle de Recoleta y Programa especializado en Calle NISICA<sup>8</sup>. La selección de estos programas se realizó por su cobertura territorial, el primero atiende tres comunas de la zona norte de Santiago y el segundo a cinco comunas de la zona sur. Ambos territorios contienen barrios señalados por la subsecretaría de Prevención del delito como “de alta complejidad” como son La Pincoya (Huechuraba), Ángela Davis (Recoleta), Aquelarre, El Parral y Lago Vichuquén (Peñalolén), Carol Urzúa (Puente Alto) (Subsecretaría de prevención del delito, 2017). Cabe mencionar

---

<sup>8</sup> NISICA: Niños en situación de calle



que los programas seleccionados son ejecutados por un mismo organismo colaborador<sup>9</sup>. Esto implica que se rigen por un mismo enfoque, lo que además permite establecer una comparabilidad entre los casos.

#### Técnicas de producción de información

Se utilizaron dos herramientas de producción de información para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación: Entrevistas semiestructuradas y revisión documental.

La entrevista semiestructurada apunta a un momento más descriptivo y global desde el que se produjo la información que tributa a los tres objetivos de investigación. En una analogía la entrevista despliega información a lo largo y ancho de la investigación. La técnica de entrevista semiestructurada (Corbetta, 2007) se realizó en base a un guion que recoge los principales temas que se deben abordar, sin que esto determine un orden rígido al momento de realizar la entrevista. Este tipo de entrevista permite centrarse en torno a un tema en específico, pero a la vez es lo suficientemente abierta para recoger la contingencia del momento:

La entrevista nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador quien, lejos de suponer que conoce, a través de su comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a preguntárselo a los interesados, de tal modo que éstos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de su significado (Ruiz , 2012, pág. 117)

Se realizaron siete entrevistas semi estructuradas a trabajadoras y trabajadores de ambos programas, cubriendo a coordinadores/directores, duplas psicosociales (trabajador/a social y Psicólogo/a) y equipo de educadoras y educadores.

El análisis documental de fuentes secundarias permite la triangulación y complementación de la información producida en las entrevistas. En este caso las fuentes analizadas fueron las carpetas de casos de NNJ y otras carpetas de registros y archivos y planillas que los equipos estimaron adecuadas para la investigación. Las carpetas de caso revistieron especial interés en tanto presentan valiosa información puesto que en ellas se deben registrar todas las actividades asociadas al proceso de intervención. Para el programa de Recoleta se revisaron 40 carpetas de NNJ registrando todas las intervenciones señaladas como en red. Para el caso de NISICA se revisó la carpeta de reuniones en donde el equipo registra todas las actividades e intervenciones realizadas en conjunto con otras organizaciones. Por otra parte, en ambos

---

<sup>9</sup> Nomenclatura con la que se designa desde SENAME a aquellas instituciones colaboradoras que participan vía licitación en la ejecución de la oferta programática del servicio.

programas se revisó una carpeta de caso particular, en la cual se registraron todas las intervenciones en red, datos generales e indicaciones del plan de intervención. Ambos casos corresponden a jóvenes mujeres con un alto nivel de socialización callejera y fueron seleccionados por los equipos por los desafíos para la intervención que les presentaban dichos casos.

Estas dos herramientas de producción de información se aplicaron considerando procesos de retroalimentación y complementariedad entre ambas técnicas en el marco del proceso de investigación cualitativa. Ambas pautas tanto de entrevista como de registro de carpetas se adjuntan como anexos de la investigación.

#### Técnicas de análisis e interpretación de la información

La herramienta analítica principal corresponde al análisis de contenido cualitativo, entendida como *“una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto”* (Krippendorff, 1990, pág. 11). En este caso, el análisis de contenido permite abordar las categorías construidas en estrecha relación con el contexto de producción de las comunicaciones, siendo relevante este contexto como marco de referencia. De acuerdo con lo señalado por Urquiza et Al (2017) el análisis de contenido se muestra propicio para el análisis desde la teoría de sistemas sociales y para el trabajo con documentos secundarios y primarios. Tanto para el análisis de contenido como para el análisis documental se utilizó el software de análisis cualitativo Atlas. Ti®.

El análisis de contenido se aplicó tanto a las entrevistas a los equipos como a la revisión documental y se realizó con apoyo del programa de análisis cualitativo Atlas ti. Este análisis se realizó en primera instancia con las categorías teóricas presentadas en el marco teórico y luego cada una de esas se recodificó en categorías que emergieron del análisis particular de los casos.

Por otra parte, se utilizó el estadístico descriptivo de frecuencias para la descripción de los sistemas con quienes se han de coordinar estas organizaciones, esto se acompañó con recursos visuales como gráficos para la mejor comprensión y visualización de la información.

Si bien el acercamiento al campo se realizó considerando categorías y nociones previamente construidas a partir de la experiencia propia y la revisión de antecedentes, el proceso de producción de información permitió la emergencia de nuevas categorías que fueron incorporadas en el proceso de codificación, cuidando la rigurosidad del proceso analítico a lo largo de toda la investigación.

#### Consideraciones éticas

Esta investigación adhiere al enfoque ético del Colegio de Antropólogos de Chile, que es el código de ética de la Asociación Antropológica Americana (1998).

En el código de ética se señala la importancia que debe tener la transparencia en el trabajo de investigación, transparencia que debe ser aplicada en todas las direcciones posibles, transparentando las intenciones y repercusiones que pueda tener la investigación.

La investigación también asegura mantener el total anonimato de los participantes. Toda la información que se produjo se desarrolló en el marco de las funciones y roles organizacionales que cumplen los entrevistados en el programa y no como personas individuales. La participación fue absolutamente voluntaria, permitiendo el abandono de cualquier instancia investigativa en caso de que la persona lo estimara conveniente.

Para resguardar lo antes mencionado se aplicaron dos tipos de consentimientos informados y autorizaciones. La primera autorización corresponde a la de las organizaciones, donde se estipuló el compromiso y autorización para participar en la investigación mediante uso de un consentimiento informado institucional en el que se compromete el rigor del trabajo, que el material producido se utilizó solo con fines de la investigación y el anonimato del trabajo de las carpetas y expedientes personales de NNJ. Por otra parte, se aplicó un consentimiento informado a los equipos de intervención que participaron de las entrevistas, en los que se aseguró el anonimato y voluntariedad de la participación. Para asegurar el anonimato de las y los participantes se ha optado por dejar todas las citas textuales de entrevistas con el rotulo PEC Recoleta o PEC NISICA, según corresponda, sin identificar género o cargo de la o el entrevistado.

Una de las obligaciones de los/as antropólogos/as es hacer accesibles los resultados de sus investigaciones, exponiéndolos de manera respetuosa y responsable. Por lo anterior, se contempla también como producto de la investigación la devolución de los resultados a los equipos de los programas e instituciones participantes de esta investigación

## Resultados

### **I. Presentación de los contextos de investigación y casos de estudio**

Con el objetivo de una mejor comprensión de la investigación desarrollada y para que el lector se posicione en los espacios y contextos en los que se desarrolló la investigación es que se presentan tres contextos claves para esto: primero el contexto institucional y regulatorio, segundo el contexto programático y tercero el contexto específico del desarrollo de la intervención es decir una caracterización de los programas específicos.

#### **1. Lo institucional y regulatorio. El servicio Nacional de Menores y las leyes de menores**

El Servicio Nacional de Menores o SENAME, es la organización encargada de la protección de niños, niñas y jóvenes en nuestro país, es el administrador de las sanciones de NNJ que han incumplido la ley y regula las adopciones de niños y niñas. Administrativamente es una organización centralizada dependiente del ministerio de justicia y derechos humanos y es colaboradora del sistema judicial. Se organiza a partir de una dirección central ubicada en Santiago y direcciones regionales con sede a lo largo de todas las regiones del país.

Para comprender la actual composición y lineamientos que tiene SENAME en la actualidad es necesario hacer un breve recuento respecto de un relacionamiento del Estado con la niñez, al menos en su concepción moderna y que remite a la actualidad.

En primer lugar, es necesario mencionar la Ley de la infancia desvalida de 1912 (LEY 2675), esta ley tenía un fuerte énfasis en la corrección de menores que cometieran delitos. Luego encontramos la ley de menores del año 1928 (Ley 4447) en donde se puede esbozar una primera diferencia entre los niños en riesgo como de aquellos en conflicto con la ley y su importancia radica entre otras cosas en la creación de los tribunales de menores, los que facultarían al Estado por ejemplo para la separación familiar en caso de negligencia paterna. Finalmente, en 1967 se promulga una nueva ley de menores que entre otros creaba la policía de menores y fijaba sus atribuciones. Todas estas leyes otorgaban un rol fuerte y paternalista al Estado, con un alto poder de injerencia en la vida de NNJ, con capacidad de retirarlos inmediatamente del lugar donde se encontrarán y llevarlos por ejemplo a las casas correccionales para menores. Es importante señalar que todas estas leyes son refundiciones de la primera ley de 1912, es decir se modifica el cuerpo legal inicial y se le introducen variaciones.

De manera conjunta a estas leyes se va desarrollando un aparato institucional Estatal, aunque cabe mencionar que la institucionalidad relacionada a la niñez en nuestro país es de larga data y ha estado constantemente ligada al mundo privado, de la filantropía y beneficencia.

Entonces solo para ilustrar el modo en que el Estado ha establecido su relación institucional con la niñez consideraremos las tres instituciones estatales predecesoras del SENAME. En primer lugar, tenemos a la dirección general de la protección de la infancia y la adolescencia PROTINFA, que en el DFL 6 (1942) unifica una serie de instituciones y deja la dependencia de esta en el ministerio de salubridad, con el objetivo de proteger a madres, niños y adolescentes y emerge por primera vez el concepto de menor en situación irregular, es importante señalar que esta institución era quien administraba de manera directa las funciones de protección de la infancia. Como menciona Rojas (2010) esta organización ya tenía ante sí una tarea de coordinación en tanto entre sus funciones estaba trabajar con el ministerio del interior, justicia y educación, así como con las organizaciones encargadas del cuidado de los niños y niñas.

PROTINFA no tuvo mayor continuidad y fue disuelta en 1952, quedando bajo el Servicio Nacional de Salud la tutela y cuidado de los mejores (1952). Luego en 1960 por sugerencia del propio Servicio Nacional de Salud, se creó la Comisión interministerial para la protección de los Menores en situación irregular (Decreto de Ley 6.673), conformada por representantes de los ministerios del interior, de educación, de Justicia, de salud y del trabajo y previsión social. Nuevamente se aprecia un ejercicio por la intersectorialidad y un abordaje complejo de la problemática, se reconoce el necesario trabajo interorganizacional para el desarrollo adecuado de las labores con NNJ.

En 1967 con el texto final de la ley 16.618 se funda el consejo nacional de menores CONAME que tenía como objetivo “planificar, supervigilar, coordinar y estimular el funcionamiento y la organización de las entidades y servicios públicos o privados que presten asistencia y protección a los menores en situación irregular” y se relacionaba con el gobierno por medio del Ministerio de Justicia (art. 2) esta institución comienza a regular el trabajo de los privados y el estado dando paso a la forma actual que conocemos como organismos colaboradores. Sin embargo, el CONAME en su espíritu inicial tenía un sentido bastante progresistas y promotoras de los derechos de NNJ. Ya en 1967 se menciona de manera explícita en la ley el mando para la coordinación de esta organización.

El CONAME opero hasta 1979 cuando la dictadura funda lo que es el actual SENAME en lo que se señaló era un intento por recuperar las funciones operativas de la institucionalidad que de acuerdo con el diagnóstico de la época había quedado reducido a un consejo asesor y que evidenciaba graves falencias en su operar.

Es así como con el decreto de ley 2.465 en (1979) se crea el actual servicio nacional de menores, este aglutina a las organizaciones preexistentes como CONAME y la Fundación del Niño Chileno e inicialmente deja en su administración los centros y casas de niños, pero prontamente ya en 1982 todos los centros que eran de administración directa se pasaron a manos de privados y el servicio quedo reducido a unos

pocos centros directos y una gran cantidad de programas y atenciones a manos de instituciones privadas, modelo que se mantiene hasta la actualidad.

Hay otros dos elementos que se deben considerar y que intervienen directamente en el funcionamiento de SENAME y los programas de atención, el primero es la Ley 19.968 de tribunales de familia (2004) y la ley 20.084 de responsabilidad penal adolescente (RPA) (2005). Los tribunales de familia son relevantes en tanto son estos tribunales los encargados de todos los asuntos relativos a NNJ, a las vulneraciones de sus derechos, sus cuidados personales y son quienes determinan las medidas de protección referentes a NNJ y tienen incumbencia en asuntos sobre RPA que no considera la ley 20.084. En efectos prácticos son estos tribunales los que dictaminan la interposición de una medida de protección y el ingreso a SENAME en la modalidad que estimen conveniente y son encargados del seguimiento y decisión de este proceso, son contraparte de los programas a quienes ellos deben rendir cuentas sobre sus acciones y ejecutar sus mandatos. Por otra parte la ley 20.084 (2005) regula la responsabilidad penal adolescente y será por esta ley que se sancione los delitos cometidos por jóvenes entre 14 y 18 años de edad y que implican el ingreso a alguno de los programas dispuestos para eso que también son licitados por SENAME y que interactúan con otros programas de protección.

Como ya se mencionó el sistema administrativo y de funcionamiento de SENAME se compone de una parte muy reducida de administración directa de centros residenciales CREAD y un programa de familias de acogida y por otra parte y mayoritaria la oferta licitada a los organismos colaboradores. Este modelo de licitaciones fue revisado en 2005 y promulgado en la ley 20.032 (2005) que “Establece sistema de atención a la niñez y adolescencia a través de la red de colaboradores del SENAME, y su régimen de subvención” con posteriores modificaciones en el año 2019 (2019), con directrices hacia una mayor transparencia en la gestión de los recursos (SENAME, 2019), este modelo administra y destina recursos en base a la Unidad de Subvención SENAME (USS) que de acuerdo a su valor más actualizado es de 16.740 (SENAME, 2020), es decir cada programa recibirá un monto por NNJ ingresado, este monto es definido por el servicio de acuerdo a sus criterios fijando una cantidad x de USS por NNJ.

Ahora pasando al funcionamiento y actual conformación de SENAME, de acuerdo con su sitio web la misión institucional de SENAME está definida del siguiente modo:

Contribuir a la prevención, promoción, protección y restitución de los derechos de niñas, niños y adolescentes vulnerados en sus derechos, así como a la responsabilización e inclusión social de jóvenes que infringieron la ley, a través de una oferta programática en continuo mejoramiento, la cual es entregada por un grupo humano comprometido, constituido por Sename y sus organismos colaboradores. (SENAME, 2020)

Y junto con esta misión sus dos<sup>10</sup> primeros objetivos estratégico 2019-2022 señalan:

1. Articular un sistema de protección y restitución de derechos que procure el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes, satisfaciendo las necesidades de protección y reparación, y que cuente con adecuada cobertura territorial.
2. Mejorar la inclusión social de los jóvenes que han entrado en conflicto con la ley, articulando territorialmente a diversos actores para generar una oferta programática de calidad, que sea pertinente a sus necesidades de reinserción educativa, laboral y/o social. (SENAME, 2020)

Como se puede apreciar ambos objetivos tienen indicaciones implícitas y explícitas hacia la coordinación en tanto señalan el trabajo con otros actores, articular territorialmente y restitución de derechos. Es decir, SENAME en su orgánica y en su historia tiene imbricado el problema y la falla de la coordinación, lo reconoce en sus múltiples cambios de institucionalidad y lo indica en las bases técnicas de sus programas.

A continuación, se presentan un esquema general del funcionamiento y distribución de las áreas y ofertas de SENAME<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Se seleccionan los dos primeros respecto de la importancia que revisten para la presente investigación, para mayor abundamiento revisar <https://www.sename.cl/web/index.php/mision-objetivos/>.

<sup>11</sup> Debido a la extensión de la oferta de SENAME en todas sus áreas los esquemas relativos a la oferta de programas y centros se presenta parcelada respecto de aquello que resulta de mayor relevancia para la investigación. En los anexos se encuentra el detalle completo de la oferta SENAME en todas sus áreas.

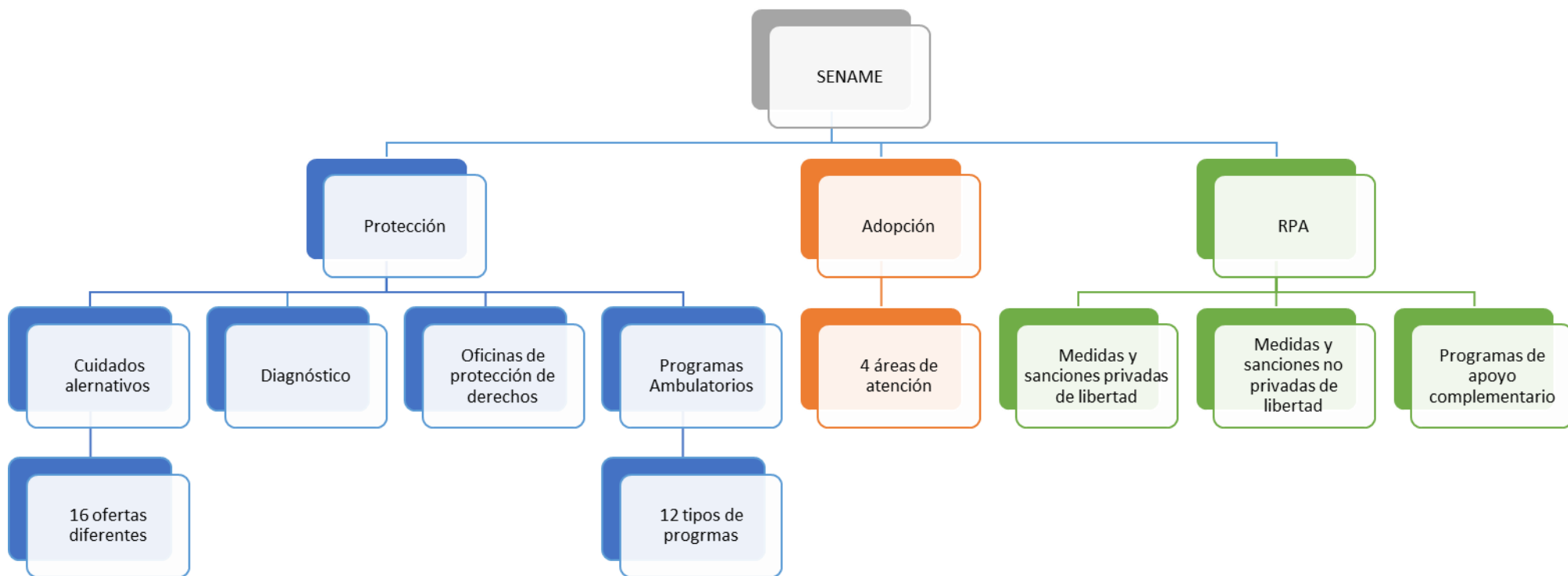


Ilustración 2. Esquema SENAME. Elaboración propia con datos de [www.sename.cl](http://www.sename.cl)



El interés específico de la presente investigación se encuentra en el área de protección de SENAME específicamente en la parte de programas. El siguiente esquema gráfico muestra la división de esta área, tanto en su administración y ejecución como en la oferta.

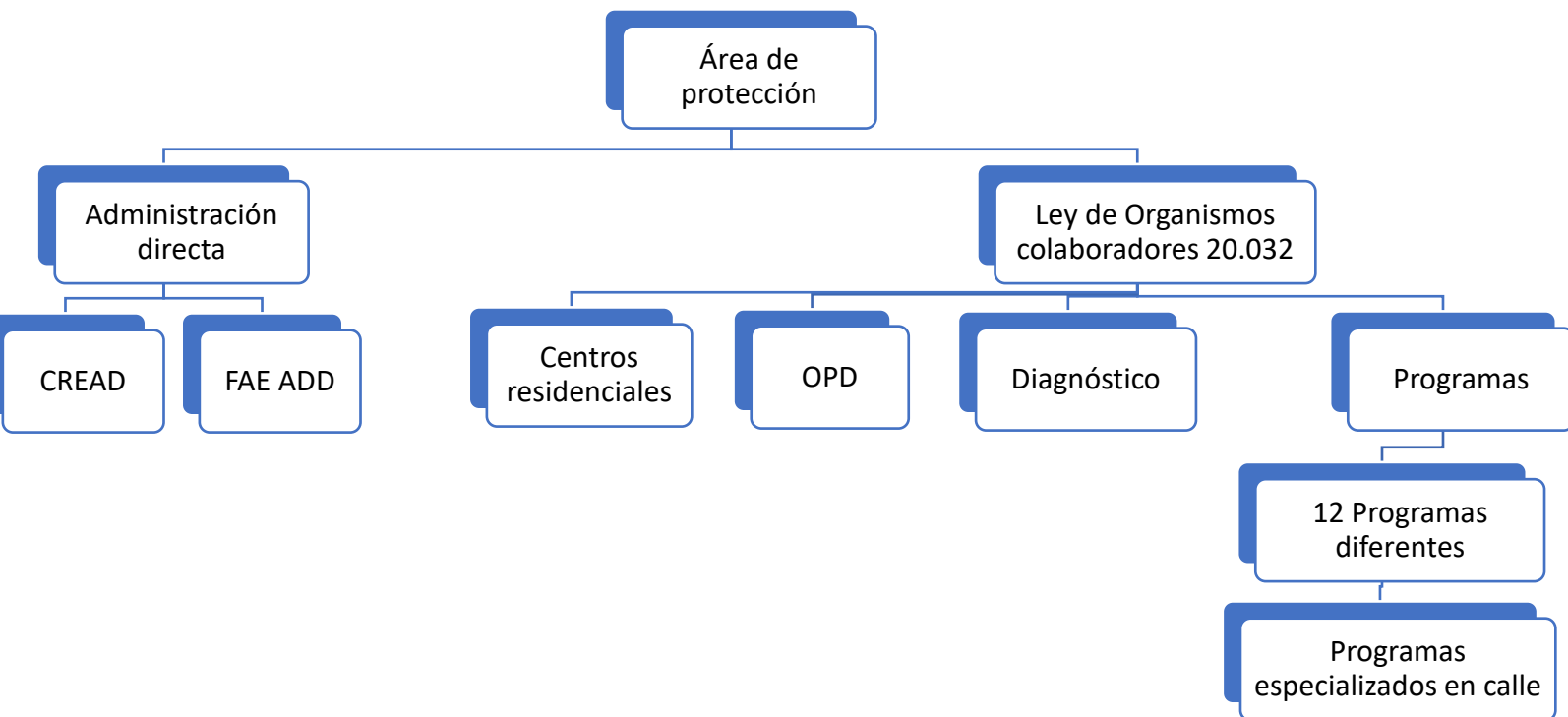


Ilustración 3. Esquema área protección. Elaboración propia con datos de [www.sename.cl](http://www.sename.cl)

## 2. Lo programático: Programas especializados en calle

Como ya se indicó en el apartado de metodología la presente investigación se desarrolló en programas especializados en calle. Estos programas en calle emergen como una oferta para responder a una problemática particular respecto de NNJ en una condición específica que es la situación de calle. En este sentido el Servicio reconoce la necesidad de atención y de vulneraciones específicas de un público particular tiene características y dinámicas propias.

De acuerdo con los registros del último conteo de niños, niñas y adolescentes en situación de calle (Ministerio de desarrollo social y familia - SENAME, 2019) se registraron 547 casos en 80 comunas del país. Las características de este grupo contabilizado se condicen con lo presentado en las bases técnicas de los programas PEC, son en mayoría hombres 60% versus un 40% de mujeres con un promedio de 15 años de edad. Sin embargo, se debe reconocer que esta es una problemática heterogénea y que tiene asociadas múltiples vulneraciones de derecho entre las que se encuentran la deserción escolar, desafección del sistema de salud, explotación sexual infantil, las peores formas de explotación y trabajo

infantil, relaciones con el narco tráfico, consumo problemático de diferentes sustancias y participación en actividades sociodelictivas. Este es un panorama bastante general del sujeto de atención de estos programas.

De acuerdo con las bases técnicas de funcionamiento de los programas de calle su objetivo general es: *“Contribuir a poner término a la situación de vida de y en la calle de niños, niñas y adolescentes, adoptando medidas que aseguren la protección y bienestar por parte de familiares o adultos responsables”* (SENAME, 2019, pág. 5). Este objetivo pone a los programas como garantes de derechos de NNJ, asignado también un rol a la familia u otros adultos responsables, lo cual implica que los programas también realizan trabajo con las familias.

Un punto de sumo interés para esta investigación se encuentra en el objetivo específico número tres de las bases técnicas los programas PEC que indica que estos programas deben: *“Articular y coordinar los dispositivos locales y sectoriales según requerimientos de atención de los niños, niñas y adolescentes”* (2019, p.5). En este sentido se reconoce un mandato expreso hacia el trabajo con otras organizaciones y hacia la coordinación, es decir el logro de sus objetivos se encuentra supeditado a un trabajo que no depende solo de sí mismos.

Es posible rastrear a lo largo de todas las bases referencias explícitas e implícitas a la coordinación, es un mandato que tienen los programas tanto desde cómo se los evalúa, los enfoques de trabajo que son indicados en las bases, las vías de ingreso y mandatos desde tribunales.

Solo para ejemplificar consideraremos los criterios de evaluación para el cumplimiento de sus objetivos, algo que incide en la continuidad del programa en el tiempo. De acuerdo con lo indicado en las bases técnicas los programas deben cumplir con:

-70% de los niños, niñas y/o adolescentes cuentan con una red social activada que apoya los requerimientos de las familias, y contribuye a la restitución de los derechos de los niños y niñas y adolescentes. - 70% de los niños, niñas y adolescentes ingresados al programa logran disminuir el consumo de alcohol y drogas. -70% de los niños, niñas y adolescentes se reescolarizan. -100% de los adolescentes preparados para incorporarse a la vida independiente fortalecen sus recursos personales, y cuentan con red de apoyo necesarias para enfrentarla (SENAME, 2019, p. 28)

Se evalúa directamente a los programas por las acciones que logren incluir a NNJ en otros sistemas organizacionales pero que no son de dependencia de SENAME, esto refuerza la importancia de

interdependencia organizacional y en que las otras organizaciones desarrollen su tarea de manera efectiva.

### 3. El desarrollo de la intervención: Programas especializados en calle PEC Recoleta y PEC NISICA

A continuación, se presenta una descripción de los programas en los que se desarrolló la investigación, con esto se espera que quien lea, pueda visualizar y tener en cuenta la experiencia cotidiana de estos programas, así como una visión general del trabajo realizado, el público que atienden, los territorios en que se emplazan y los equipos de cada programa.

Ambos programas se emplazan en casas habitaciones arrendadas específicamente para el desarrollo del programa, ambas casas cuentan con buena conectividad a pocas cuadras de estaciones de metro y de avenidas principales, en el caso del programa de Recoleta este se encuentra aledaño a la calle Zapadores y de la estación de metro del mismo nombre de la línea dos, en el caso del programa NISICA se encuentra en la comuna de La Florida próximo a Vicuña Mackenna y a la estación de metro Mirador.

Respecto del espacio de los programas ambas casas están acondicionadas con espacios de trabajo como oficinas para los equipos de educadores, dupla psicosocial, dirección y sala de atención. Además, cuentan con espacios comunes como cocina, comedor y salas de estar. Por otra parte, hay espacios acondicionados y de uso exclusivo de NNJ como una sala con un computador y baño aparte de los adultos. Ambas casas tienen patio donde pueden compartir tanto el equipo como NNJ.

Sobre los equipos de los programas, son bastante similares en su composición ambos cuentan con director/coordinador, una dupla psicosocial compuesta por trabajadoras sociales y psicólogo/a, en el programa de Recoleta el equipo de educadores son cinco personas y en el de NISICA cuatro, solo el programa de Recoleta cuenta con una secretaria de apoyo administrativo.

Sobre la cobertura territorial de ambos programas, el programa de Recoleta atiende formalmente a cuatro comunas de la zona norte de la ciudad de Santiago, Recoleta, Conchalí, Independencia y Huechuraba mientras que el programa NISICA a cinco comunas de la zona sur: La Florida, Peñalolén, La Granja, San Joaquín y Macul. Ambos territorios contienen en sí mismo barrios de los señalados por la subsecretaría de Prevención del delito como barrios de alta complejidad como son La Pincoya (Huechuraba), Angela Davis (Recoleta), Aquelarre, El Parral y Lago Vichuquén (Peñalolén), Yungay (La Granja) y la Legua (San Joaquín) (Subsecretaría de prevención del delito, 2017) además de incorporar también espacios de circuitos de calle como es el sector de La Chimba y la Vega Central en la zona norte y circuitos de mall como el Mall Plaza Vespucio en la Florida. Cabe mencionar que los programas seleccionados son ejecutados por

un mismo organismo colaborador lo que implica que se rigen por el mismo enfoque y disposiciones organizacionales.

Cada programa tiene una plaza de 50 cupos, ahora se presenta una caracterización general de las y los NNJ ingresados a estos programas de acuerdo con los siguientes criterios: Sexo registral, escolarización, comuna de procedencia, medida de protección vigente y vía de ingreso<sup>12</sup>

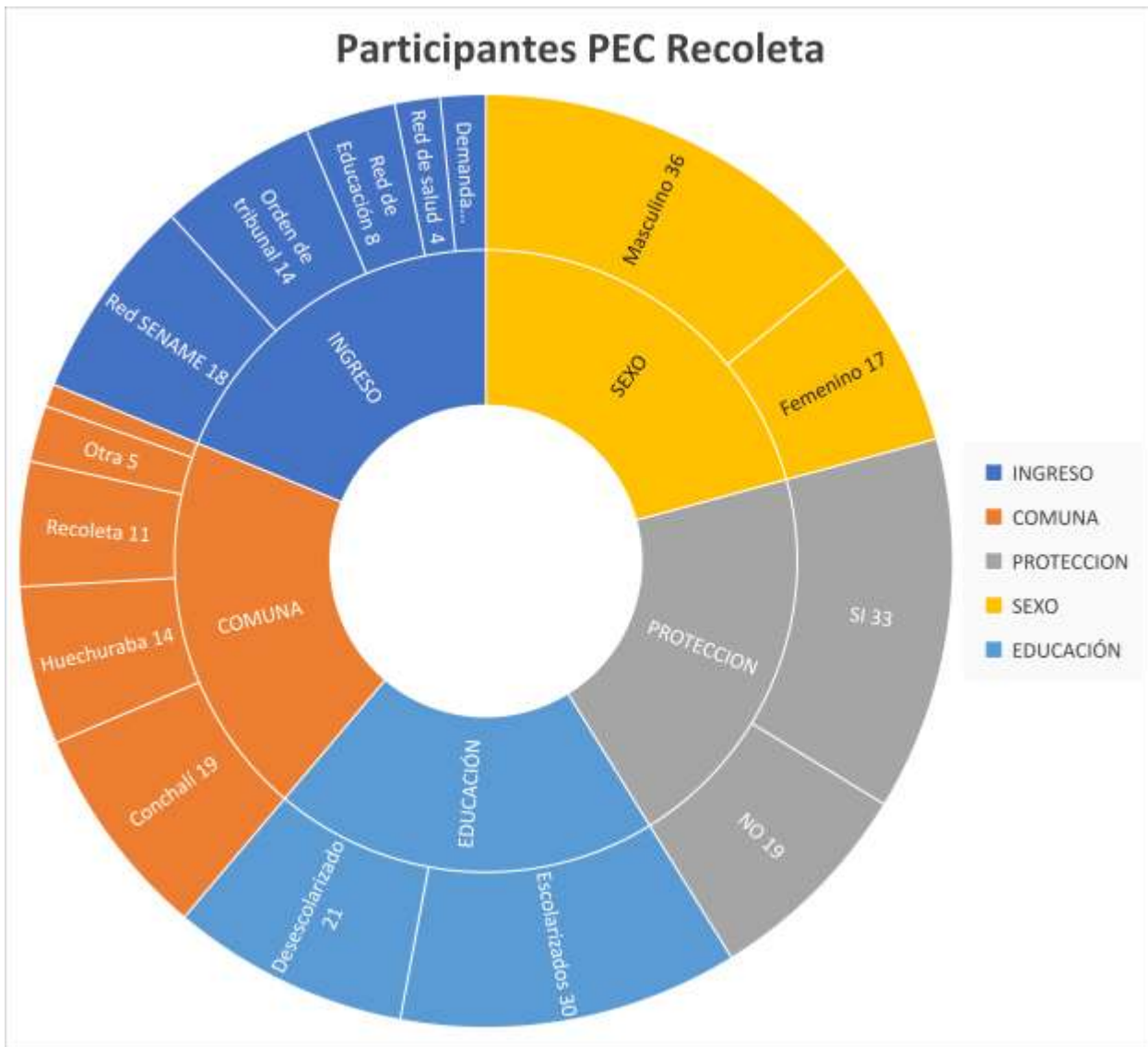


Ilustración 4. Participantes PEC Recoleta. Elaboración propia con datos de carpetas de registros de casos.

<sup>12</sup> Este dato se tiene solo para el caso de Recoleta.

## Participantes PEC NISICA



Ilustración 5. Participantes PEC NISICA. Elaboración propia con datos de carpetas de registros de casos.

Una aclaración necesaria para el mejor presentación y lectura de los capítulos que se desarrollan a continuación es describir la distinción sistema/entorno que se utiliza en la investigación, en referencia al desarrollo de esta y al trabajo en terreno realizado.

Sistema de referencia: Programas especializados en calle PEC. Se comprende aquí al programa especializado en calle PEC Recoleta y PEC NISICA. Aquí se comprende a los equipos de intervención, ACHNU como institución colaboradora que ejecuta el programa y niños, niñas y jóvenes participantes de los programas.

Entorno SENAME: es el entorno próximo de intervención y del cual se sienten parte como un sistema global, es decir es un segundo sistema de referencia. Aquí se comparte el ser parte del Servicio Nacional de Menores, con un mandato por dicha institución y ser ejecutados por organismos colaboradores. Aquí la principal distinción es compartir el código de SENAME.

Entorno general de intervención: aquí se reconocen a todas aquellas organizaciones y sistemas que no comparen la adscripción a SENAME pero que son relevantes para el desarrollo de las intervenciones de estos programas, en tanto entregan prestaciones requeridos por ellos.

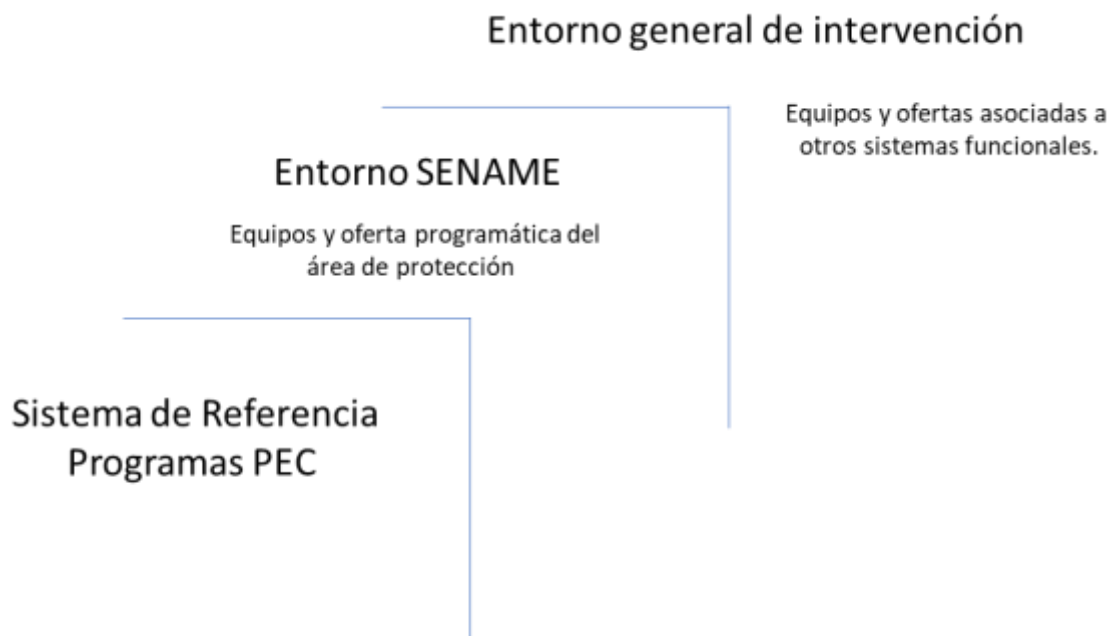


Ilustración 6. Distinción sistema/entorno investigación.

## II. Sistemas y demandas de coordinación

El siguiente apartado reúne las demandas de coordinación y prestaciones interorganizacionales que deben realizar los programas especializados en calle para cumplir con sus objetivos programáticos, así como también describe un panorama general de las organizaciones y niveles organizacionales con quienes estos programas establecen vínculos comunicativos en pos de la intervención. Se consideran todas aquellas comunicaciones que tienen mayor relación o vinculación con la intervención realizada por los programas en pos de la restitución o reparación de vulneraciones de derechos de niños, niñas y jóvenes que participan de estos programas.

### Sistemas organizacionales para la coordinación

A continuación, se presentan todos los sistemas organizacionales con los que se identificó algún tipo de comunicación en ambos programas. Para esta caracterización la información se produjo con los datos de las carpetas individuales considerando solo las intervenciones registradas como de red en el caso de Recoleta y para el PEC NISICA se realizó con la carpeta de reuniones de red. La información se clasificó de acuerdo con tres características, el sistema funcional primario de referencia, dependencia organizacional y la organización en sí misma.

La primera caracterización referente al sistema funcional principal se realizó mediante la organización primaria o más amplia a la que tiene adhesión la suborganización u organización particular. En este caso por ejemplo una operación con carabineros se considera de seguridad. Por otra parte, se caracterizó a algunas organizaciones de manera mixta, esto en tanto responden y se orientan por más de un código principal, esto refiere principalmente a las suborganizaciones de SENAME y su vinculación con Justicia y el enfoque de protección. Del mismo modo se identifican algunas organizaciones ligadas a seguridad, pero también con protección y de salud con protección. Se identificaron así 11 sistemas funcionales principales, pues en algunos se realizó una combinatoria de dos:

1. Educación: considera todas aquellas organizaciones vinculadas exclusivamente a educación y que su fin particular es la educación y el modo de ingreso es por matrícula en un establecimiento. Se considera entonces aquí a colegios, liceos y algunas interacciones con el ministerio de educación.
2. Salud: al igual que en el caso anterior aquí se considera aquellas organizaciones que operan principalmente con el código del sistema funcional de referencia, en este caso sano/enfermo. Las organizaciones aquí clasificadas son Centros de Salud Familias CESFAM, Centros de Salud Mental COSAM y Hospitales.

3. Justicia: Aquí se consideró todas aquellas coordinaciones directas y exclusivas con tribunales, fiscalía o justicia civil. También se consideran aquí los ingresos a los programas de Responsabilidad Penal Juvenil o RPA ya sea en sus modalidades bajo libertad o internas.
4. Seguridad: las organizaciones categorizadas bajo este código con aquellas referentes exclusivamente a las fuerzas del orden e investigaciones como carabineros y PDI.
5. Trabajo: se registró una operación asociada a una oficina laboral municipal.
6. Protección: este es un registro particular que refiere específicamente a las oficinas de protección de derechos OPD, pues estas tienen un rol de protección y promoción y si bien son licitadas por SENAME no necesariamente la adscripción a esta organización implica ser ingresada/o al sistema SENAME.
7. Recreación: se registraron dos operaciones recreativas como participar en un taller municipal y asistir a la piscina municipal.
8. Trabajo social: Se registro una operación asociada a una oficina de asistencia social municipal.
9. Justicia/protección: este código aplica para todos aquellos NNJ que se encuentran bajo la tutela del servicio, ingresados a SENAME ya sea en las modalidades ambulatorias o residenciales.
10. Seguridad/protección: las organizaciones aquí clasificadas son bastante particulares y refieren a una articulación entre el ministerio del interior y SENAME, con la línea de programas 24 horas y multisistémicos, donde se hace una alianza interministerial de refuerzo de SENAME junto con carabineros. Es una oferta dirigida particularmente a NNJ infractores o con consumo problemático de alcohol y/o drogas.
11. Salud/protección: este es un caso puntual y particular de comunidades terapéuticas para el tratamiento del consumo problemático de alcohol y/o drogas para NNJ, es particular en tanto implica una modalidad residencial y es perteneciente al sector privado.



Considerando la agrupación por sistema funcional las interacciones con otras organizaciones de cada programa se distribuyen de la siguiente forma:



Ilustración 7. Interacciones por sistema funcional Recoleta. Elaboración propia con datos de carpetas de casos.



Ilustración 8. Interacciones por sistema funcional NISICA. Elaboración propia con datos de carpeta de reuniones.

Como se puede apreciar en ambos gráficos la mayor cantidad de interacciones se encuentra asociada a las organizaciones que se pueden clasificar del mismo modo que los programas PEC, es decir Organizaciones dependientes de SENAME. En segundo lugar, se encuentra el sistema educativo que se condice con lo señalado en los antecedentes, es en tanto es un sistema al cual se asume deben estar adscritos NNJ de acuerdo con su fase de desarrollo vital. En tercer y cuarto lugar los ocupan los mismos sistemas en ambos programas, aunque con un cambio de orden, en el PEC recoleta se encuentra en tercer

lugar el sistema de salud y cuarto lugar justicia, mientras que en NISICA es a la inversa. Esto también se condice con lo que se presenta en los capítulos posteriores y en las percepciones de los equipos, en tanto salud es otra demanda constante de NNJ y una de las exclusiones más recurrentes. Por otra parte, justicia se relaciona con las actividades sociodelictivas a las que se encuentra asociada la socialización callejera y que un porcentaje de NNJ que se encuentran ingresados al sistema de protección también lo están en el de responsabilidad penal adolescente.

Por otra parte, las diferencias en los lugares que siguen y en la cantidad de organizaciones identificadas se pueden deber a la revisión realizada en ambos casos. Sin embargo, a pesar lo anterior los resultados son bastante consistentes y similares entre sí.

Al preguntarle a los equipos por cuales consideran ellos que son las organizaciones con quienes más interactúan en su cotidianeidad y de quienes requieren prestaciones y/o les demandan a ellos por trabajo conjunto sus apreciaciones van en el sentido de los resultados aquí expuestos:

*“En primera instancia están las redes más cercanas que son los otros tipos de... de- o programas de protección en la infancia, después viene... esa es como la primera línea ya que estamos en esta- después hay una segunda línea que tiene que ver más con los procesos eh... de administración local, municipales, y algún tipo de- no todas las municipalidades tienen dispositivos parecidos o iguales (...) entonces esa es una segunda; y una tercera tiene que ver con la toma de decisiones desde el punto de vista legal, que son el centro de medidas cautelares o tribunales de familia, donde uno informa y propone” (PEC Recoleta)*

*“Comúnmente a la propia red de SENAME o SENDA también (...) En conjunto, PPF; PEE mmm... con ellos y PIE, aunque no somos complementarios con PIE tenemos muchas coordinaciones” (PEC NISICA)*

En este sentido al observar que la mayor cantidad de interacciones es con otros programas de la red SENAME evidencia el modo en que el sistema opera: múltiples ingresos de NNJ en diferentes programas, una oferta fragmentada, proceso de egreso no exitosos que terminan en derivaciones a otros programas, un “público cautivo” del servicio que va de un programa a otro. Del mismo modo evidencia las profundas vulneraciones de derechos de NNJ participantes quienes presentan quiebres comunicativos con repercusiones en su desarrollo físico, intelectual y de proyectos de vida, con una fuerte inclusión en sistemas paralelos asociados a la socialización callejera y mundo delictual.

Ahora si agregamos un nivel más a la observación y agregamos la dependencia organizacional de cada una de las organizaciones y agrupamos de acuerdo con ese criterio y al sistema funcional, podemos observar

cómo emergen nuevos actores que quedan ocultos si solo consideramos el sistema funcional de referencia.

En los esquemas que se presentan en las páginas posteriores es posible observar el panorama general respecto de la dependencia organizacional de las organizaciones con que interactúan los programas PEC. Lo que es importante rescatar de estos esquemas es la emergencia del sistema Municipal como un actor clave en diferentes prestaciones para NNJ sobre todo en salud y educación, asociando así el trabajo a lo local y entornos próximos. El sector público destaca en su mayoría, en este sentido teniendo presente que los programas SENAMES son ejecutados por organismos colaboradores de carácter privado, el financiamiento de estas iniciativas es con fondos fiscales y su relacionamiento con el medio suele ser desde la caracterización como programas dependientes de SENAME y no necesariamente de cada corporación o fundación privada.

## Interacciones según sistema funcional y dependencia organizacional PEC Recoleta

- Educación
- Justicia
- Justicia/Protección
- Justicia/Protección
- Protección
- Recreación
- Salud
- Salud/Protección
- Seguridad
- Seguridad/Protección
- Trabajo
- Trabajo Social

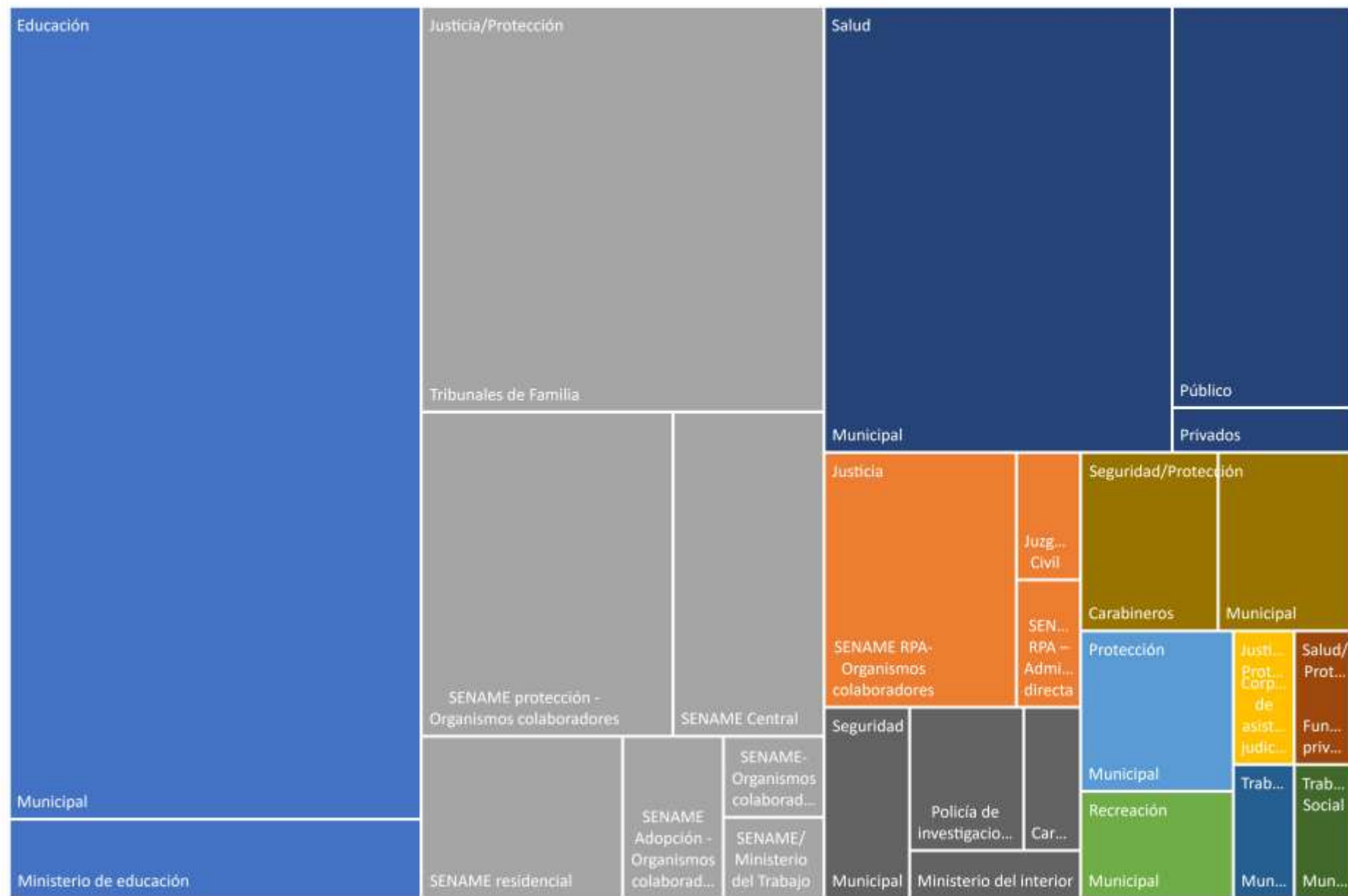


Ilustración 9. Interacciones por sistema funcional y dependencia Recoleta. Elaboración propia con datos de carpetas de casos.

## Interacciones según sistema funcional y dependencia organizacional PEC NISICA

■ Educación ■ Justicia ■ Justicia/Protección ■ Protección ■ Salud ■ Seguridad/Protección

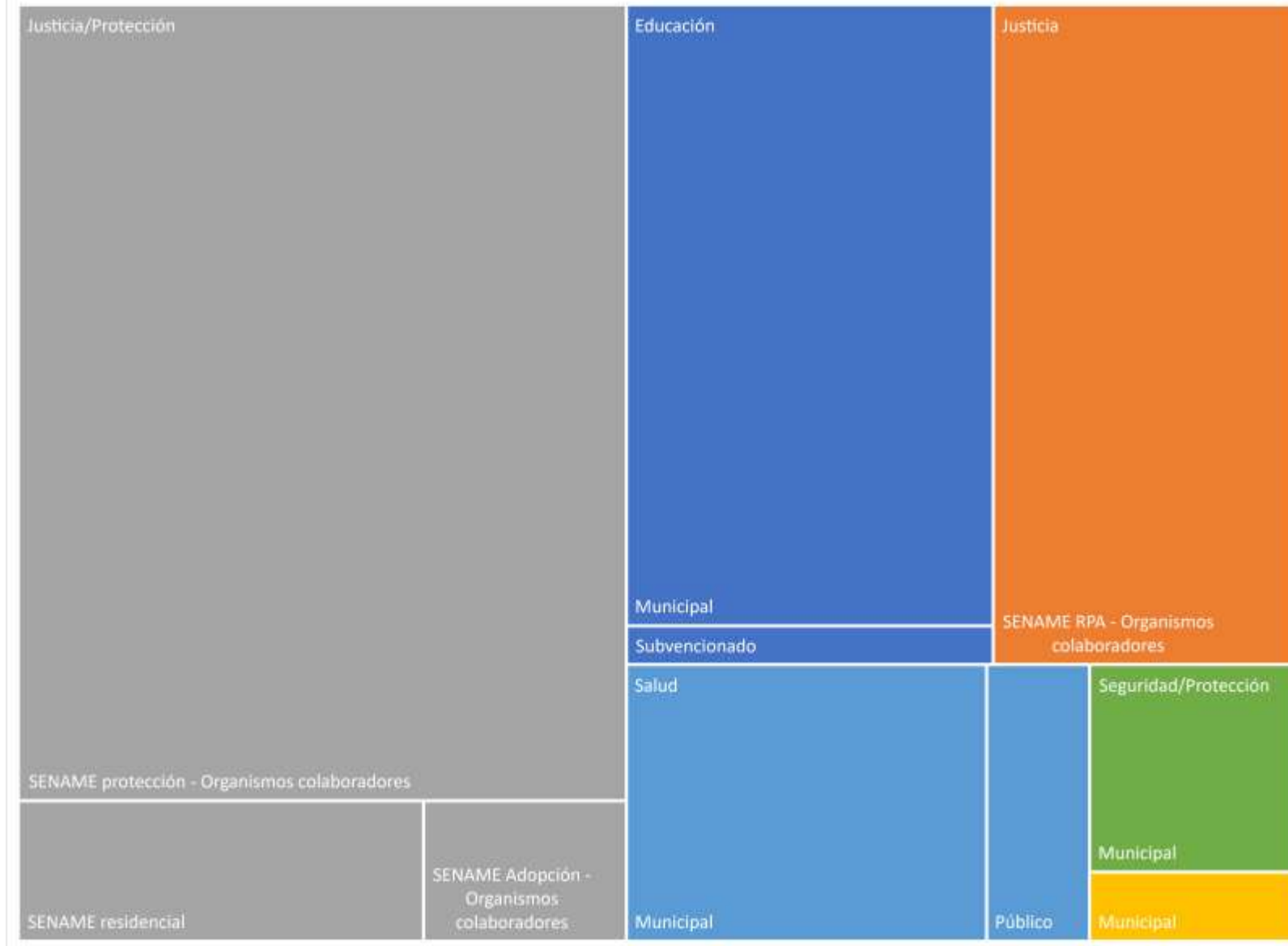


Ilustración 10. Interacciones por sistema funcional y dependencia NISICA. Elaboración propia con datos de carpeta de reuniones.

Finalmente, respecto de las organizaciones particulares con las que interactúa cada programa, mencionaremos solo los primeros lugares de cada uno, para revisar el listado extenso revisar anexos.

Con esta información podemos observar algunas diferencias y puntos de encuentro entre ambas organizaciones.

Organizaciones PEC Recoleta				
	Sistema funcional	Dependencia organizacional	Organización	N
1	Salud	Municipal	CESFAM Alberto Bachelet	11
2	Justicia/Protección	Tribunales de Familia	Evacua informe a tribunales <sup>13</sup>	8
3	Educación	Municipal	Liceo de adultos Jorge Alessandri Rodríguez	7
4	Justicia/Protección	Tribunales de Familia	Asistencia a tribunales de familia	5
5	Justicia/Protección	SENAME Central	Asesorías clínicas	4
6	Educación	Municipal	Colegio Likan Antai	4
7	Justicia/Protección	SENAME residencial	CREAD Pudahuel	4
8	Educación	Ministerio de educación	Oficina de ayuda MINEDUC	4
9	Seguridad/Protección	Carabineros	48 comisaria de familia e infancia	3
10	Educación	Municipal	Centro educacional Huechuraba	3
11	Educación	Municipal	Colegio Epumalen	3
12	Justicia/Protección	Tribunales de Familia	Curador Ad Litem	3
13	Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PEE ESCI Santiago	3
14	Educación	Municipal	Programa mirando al futuro	3

Tabla 1. Organizaciones PEC Recoleta. Elaboración propia con datos de carpetas de casos.

<sup>13</sup> Este tipo de interacción solo se registró en el programa PEC Recoleta por la fuente desde la cual se recabó la información, en tanto fueron las carpetas de caso y no de registro de redes.

Organizaciones PEC NISICA				
	Sistema funcional	Dependencia organizacional	Organización	N
1	Justicia	SENAME RPA- OC	SBC reparatoria oriente	7
2	Justicia/Protección	SENAME residencial	CREAD Pudahuel	4
3	Salud	Municipal	COSAM Peñalolén	4
4	Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PAI Ágora	3
5	Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PDC	3
6	Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PDE San Joaquín	3
7	Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PPF	3
8	Educación	Municipal	Colegio Sotero del Rio	2
9	Educación	Municipal	Escuela Carlos Hernández Peña	2
10	Educación	Municipal	Liceo A5 Mercedes Marín del Solar	2
11	Educación	Municipal	Liceo Benjamín vicuña Mackenna	2

Tabla 2. Organizaciones PEC NISICA. Elaboración propia con datos de carpeta de reuniones.

En primer lugar, vemos que en el programa de Recoleta las organizaciones con mayor cantidad de interacciones se encuentran en el área de educación y salud, mientras que el programa NISICA estas son de programas del área de SENAME. Esto puede deberse a requerimientos de NNJ y los perfiles de estos, pero también puede ser una diferencia en el sistema de registro de la información.

La preponderancia de los colegios y liceos en la cantidad de interacciones con los programas, indica los esfuerzos constantes que realizan estos equipos por la escolarización de NNJ y el rol que toman en la restitución de este derecho.

Del mismo modo la presencia de COSAM y CESFAM indican los requerimientos de salud de NNJ en el área de salud mental y de promoción de salud. El caso del CESFAM Alberto Bachelet de Conchalí evidencia un historial de trabajo y una sinergia que se ha generado entre ambas organizaciones que también es valorada de buena manera por el equipo.

Porque ellos trabajan, tienen niños con estas- con estas características que nosotros tenemos, solo por eso cachai, porque si bien no están los otros niños inscritos en un programa de SENAME, tienen las mismas problemáticas que los chiquillos entonces trabajamos harto juntos por eso y bien. (PEC Recoleta)

Por otra parte se evidencia que hay organizaciones que se repiten entre ambos programas como es el CRED Pudahuel, que como se expondrá más adelante y con lo presentado en los antecedentes es una

organización no exenta de polémica respecto de la calidad de la atención y protección que entrega a NNJ, cabe mencionar que el cierre del CREAD Pudahuel se ha anunciado por parte de las autoridades (Servicio Nacional de Menores, 2019) pero a la fecha aún no se ha efectivizado y en el actual contexto de Pandemia COVID-19 se han dado casos positivos entre NNJ residentes del servicio (CNN, 2020).

Este es el panorama general de las organizaciones con las que los programas especializados en calle interactúan en su cotidianidad, con quienes deben coordinarse para entregar las prestaciones para que NNJ puedan reparar los quiebres comunicacionales y vulneraciones de derechos que han sufrido, apuntando a la interrupción de la vulneración y nuevas perspectivas y abanico de oportunidades en la construcción de su plan de vida y desarrollo futuro.

#### Demandas de coordinación

La presentación de las demandas de coordinación se compone de dos grandes variables:

- El tipo de coordinación
- El demandante y su posición

La primera variable, es el tipo de coordinación, es decir si es vertical u horizontal, dependiendo de si es al interior del sistema de protección o si es en referencia a organizaciones que operan con códigos de otros sistemas funcionales. También se consideraron demandas de un carácter mixto es decir que pueden provenir desde el sistema de protección como de otras organizaciones o que para su cumplimiento se necesite de ambos tipos de coordinación.

Demandas de coordinación según tipo		
Coordinación vertical	Coordinación Horizontal	Coordinación Vertical y Horizontal
Atención conjunta con otros programas de organismos colaboradores y administración directa SENAME	Acceso y atenciones de salud	Ingresos
Supervisiones técnicas SENAME	Acceso a escolarización	Vinculación y despeje
Informes a tribunales	Acceso a sistemas residenciales	Adhesión y acompañamiento
		Ordenes de tribunales

*Tabla 3. Demandas de coordinación según tipo. Elaboración propia.*

En segundo lugar, se consideró la posición desde la cual emana la demanda para coordinar, en este sentido se comprende que el rol de alter y ego va a variar dependiendo de quién inicia la comunicación solicitando



la prestación o requerimiento. Por lo tanto, las demandas pueden ir desde el entorno a los sistemas de referencia PEC o desde estos programas hacia el entorno. En este sentido se entiende que aquellas demandas que los programas realizan hacia su entorno son para dar cumplimiento a sus objetivos de intervención y aquellas que emanan desde el entorno y permiten el funcionamiento de los programas y contribuyen a sus objetivos de intervención.

Demandas de coordinación según posición	
Hacia el entorno (Alter Sistema PEC)	Desde el entorno (Ego Sistema PEC)
Ingresos	
Vinculación y despeje	Adhesión y acompañamiento
Atención conjunta con otros programas de organismos colaboradores y administración directa SENAME	Informes a tribunales
Prestaciones desde otros sistemas organizacionales asociados a sistemas funcionales	Ordenes de tribunales
	Supervisiones técnicas SENAME

Tabla 4. Demandas de coordinación según posición. Elaboración propia.

Cabe hacer una pequeña descripción específicamente sobre las demandas desde el entorno. Estas tienen en su mayoría un componente de funcionamiento y regulación de los programas, se puede señalar que son mayormente administrativas. Esto se debe a que son demandas que emanan desde posiciones jerárquicas superiores y del sistema de justicia lo que implica una obligación que muchas veces está asociada a sanciones o castigos en caso de no ser acatadas. En estos términos nos referimos a las “ordenes de tribunales”, “informes a tribunales” y “supervisiones técnicas de SENAME”, todas estas demandas tienen la implicancia de emanar desde posiciones de poder, es decir tienen la capacidad de hacer que otros sistemas hagan cosas y tomar decisiones vinculantes, es necesario recordar que hasta la fecha el Servicio Nacional de Menores y los programas asociados a la ley 20.032 que rige la subvención a organismos colaboradores dependen del ministerio de justicia. En este sentido si bien todas y todos los ciudadanos debemos actuar de acuerdo con la ley, las obligaciones legales de estos programas debido en gran medida a las medidas de protección en las que se encuentran sus participantes, se encuentran acopladas de manera muy estrecha con el sistema judicial y del derecho.

A continuación, se presenta la totalidad de demandas identificadas y se establece para cada una de ellas la diferenciación según la posición de los sistemas PEC como alter y ego y el tipo de coordinación vertical

u horizontal. El criterio que opera para la presentación de resultados es la división sistema/entorno en la dirección de la demanda. Entonces en primer lugar se presentan las demandas que son compartidas por el entorno y el sistema, luego las demandas que emanan desde el sistema programas PEC y luego las demandas desde el entorno.

#### 1. Demandas compartidas por sistema y entorno

##### Ingresos y derivaciones

Una de las demandas más fáciles de identificar para los equipos y que pareciera ser muy evidente para las y los entrevistados es que necesitan a otras organizaciones para cubrir el total de plazas que están establecidas en su funcionamiento, necesitan que les hagan derivaciones.

En este sentido esta es una demanda que los sistemas PEC hacen hacia su entorno, están constantemente presentándose en las redes para que ingresen nuevos casos y poder cumplir con sus plazas.

*“Finalmente lo que también necesitamos de la red es cubrir nuestras 50 plazas, o sea si lo colocas en términos duros, uno de los temas yo creo...” (PEC NISICA)*

Por otra parte, esta es una demanda que también puede emanar desde el entorno hacia los programas PEC, sobre todo desde tribunales u otras organizaciones que cumplen con su intervención o identifican que los casos son muy complejos y deben derivarlos a programas de mayor especialización.

*“Somos yo creo que el último eslabón así de SENAME ya cuando los chiquillos pasaron por todo, ya fueron vulnerados por todos los programas, entonces llegaron a nosotros ya... cuando ya no había nada más que hacer, cuando ya los chiquillos están con alto consumo, consumo problemático, actividades sociodelictivas, ahí llegan para acá” (PEC Recoleta)*

En este sentido este tipo de demanda requiere coordinación vertical y horizontal, en tanto las derivaciones pueden emanar desde el mismo sistema proteccional y con órdenes de tribunales, como también por demanda espontánea, colegios, sistema de salud, etc.

Esta demanda es bastante simple en lo declarativo, pero en lo formal tiene implicancias complejas. En primer lugar, pues los programas tienen una cantidad fija de plazas (50 en cada uno más los ingresos por 80 bis) que ha de ser cubierta para cumplir con lo establecido en su licitación. Los programas tienen asociado su pago a la cantidad de NNJ que tengan ingresados, es decir, el servicio les paga de acuerdo con las plazas asignadas y su cumplimiento, en caso de tener menos NNJ ingresados el dinero que llega desde SENAME es menor, el pago se hace por NNJ no por los servicios totales que entregue el programa. Pero más importante aún es la percepción de que no logran cubrir sus plazas por desconocimiento de la

existencia de esta oferta y no porque no existan NNJ que cumplan con los requisitos de ingreso, es decir, se pierde una oportunidad de intervención y hay una cobertura programática que se estaría perdiendo.

## 2. Demandas hacia el entorno

### Vinculación y despeje

Estrechamente relacionada a la demanda anterior y con fines de intervención es la demanda hacia otros programas u organizaciones para poder contactar a NNJ ingresados a sus programas y poder establecer una vinculación inicial para el trabajo. En este sentido es una demanda que emana desde los programas PEC hacia otras organizaciones para dar cumplimiento a sus objetivos.

Nuevamente esta se identifica como una demanda que requiere de coordinación horizontal y vertical, por los mismos motivos que la anterior, dependiendo desde donde emane el ingreso o derivación se deberá contactar a dicha organización que puede estar al interior del sistema proteccional o puede ser otro tipo de instituciones, demanda espontanea o contactar a redes de otro tipo como barriales o ciudadanos particulares.

*“Lo que ellos refieren (tribunales) es que por ejemplo nos dicen, el joven tanto Rut tanto se encuentra en situación de calle... en tal población con el maricón Jonny. Te juro que así nos llegó una derivación un día. Entonces... ya y el maricón Jonny ¿quién es el maricón Jonny? (...) dirección o algo, o sea era algo como que nosotros somos investigación cachai, el PDI que tenemos que ir a buscar al niño al territorio, claro tú puedes ir pero tampoco sabes con lo que te vas a encontrar, no sé las poblas aquí igual son brígidias entonces, finalmente como que tampoco las derivaciones desde tribunal vienen claras, la mayoría de las veces direcciones erróneas, eh... como se llama, o sea como esquinas donde puedes encontrar al niño pero nada más” (PEC Recoleta)*

Entonces en este caso la vinculación con otras organizaciones al momento del ingreso o derivación al programa es clave para identificar si el NNJ derivado cumple con el perfil para ser ingresado efectivamente. Para esto dentro del flujograma de actividades se contempla el despeje de la situación actual y la reunión con las organizaciones derivantes.

*“cuando nos derivan un caso desde otra organización nosotros lo que se hacemos, nos estamos dando- estamos en proceso de ordenamiento de eso, un mes desde que el caso llega e ingresa a nuestro correo hasta que despejamos si es efectivamente o no perfil, y con ese despeje decidimos el ingreso al PEC, o no ingresa y ver donde podemos derivar, para dejar visibilizado ese caso ya, y dentro de ese mes si viene derivado por una red, este chiquillo/chiquilla/chiquille, tenemos que hacer al menos una reunión con esas personas para que nos cuenten de esa ficha, por lo general eso... es complejo en... con algunos programas en el aspecto de que generalmente SENAME, o las instituciones*

*no te pagan esa presentación del caso cachai, no es un... no es como un evento pagable, entonces..." (PEC NISCIA)*

Esto es importante en tanto se comprende que NNJ que ingresan al programa no vienen como una hoja en blanco donde se debe partir de cero, sino que se reconoce el trabajo o el conocimiento que pueden tener otros programas con ellos y que permiten una mejor intervención en tanto entregan antecedentes familiares, personales y de los procesos que ellos han llevado a cabo, así como también información sobre donde localizar al NNJ, algunas estrategias de vinculación, dificultades que pueden enfrentar etc.

Por otra parte, este tipo de demanda se relaciona estrechamente con el perfil con el que trabajan estos programas que suele ser de alta complejidad, en muchas ocasiones cuando se trata de casos de alta socialización callejera o como dicen en los programas "calle dura, poder encontrar al NNJ para conocerlo y entablar un primer encuentro puede ser muy difícil.

*"y si ya se nos está dificultando mucho encontrarlo o vincular con él y ahí recién empezamos a pensar a ver qué redes nos pueden ayudar aquí y ahí comúnmente hay una escuela o hay otros programas (...) Acudimos a la red, Pero sólo en caso de que se nos dificulte eso igual lo tengo que admitir que no siempre acudimos a la red" (PEC Recoleta)*

Este fragmento da cuenta de la necesidad de acudir a la red, pero de como muchas veces esto no se hace desde el inicio en tanto la sobrecarga de trabajo que esto puede implicar o como señala el fragmento anterior de que muchas veces estas intervenciones tienen la desventaja de no ser pagadas o no contar como una intervención directa para el servicio, lo que implica tiempo invertido que no es contabilizado dentro del trabajo formal para SENAME. Sin embargo, reconoce que la red de programas y organizaciones que se despliegan en el territorio tienen conocimientos que les permiten acceder a NNJ derivados a sus programas.

#### Otros programas de la red SENAME

Este tipo de demandas son aquellas que pueden ser resueltas dentro del espectro de organizaciones que configura la red de programas SENAME entonces es una demanda de tipo horizontal en tanto pertenecen a un sistema mayor que es el proteccional, pero es una demanda que emana tanto desde el entorno de los programas PEC como de los programas PEC hacia su entorno.

La solicitud suele ser por reuniones o gestiones entre programas que comparten un caso y que han de establecer acciones conjuntas para cumplir los objetivos de sus planes de intervención y detener las vulneraciones a las que están expuestos NNJ.

Estas demandas tienen un carácter de división de tareas y organización de las acciones, para que cada programa pueda sacar el mejor provecho a sus recursos de persona, monetarios y temporales. Por ejemplo, en caso de NNJ que se encuentren internados en algún dispositivo de salud las demandas entre programas son por dividirse las visitas a dichos espacios y los enseres que deben llevar para NNJ.

*“Acuerdos siguiente sesión: programas realizaran informe a tribunales solicitando que el cread sea el adulto responsable de la joven. Se realizarán las gestiones en Mapumalén para tratar de que sea ingresada en esta comunidad terapéutica. Programas PEC y ESCI seguirán realizando visitas y preocupándose por las necesidades básicas de la joven mientras se encuentra en el proceso de rehabilitación” (Carpeta de caso, registro de intervenciones, septiembre 2019, PEC Recoleta)*

La otra demanda entre programas es por información de las situaciones de NNJ y para poner en común los puntos de vista de los diferentes intervinientes en los casos, poder triangular la información, identificar puntos en común, disensos y ponerse de acuerdo en cómo continuar la intervención.

*“Descripción: Se realiza reunión de coordinación por el caso de la joven con pai ágora, pee Beita y ple oriente PROMESI. Se llegan a acuerdos sobre próximas acciones a tomar con la joven desde cada programa, se define que PLE se encargara del área de infracción, PAI salud mental y PEC del área comunitaria” (Carpeta de caso, registro de intervenciones, julio 2019, PEC NISICA)*

Este tipo de demanda es muy interesante para los efectos de esta investigación, pues suele ser a este tipo de actividades, lo que los programas entienden como coordinación, de hecho, en los registros aparecen bajo el rotulo de coordinación o gestiones de coordinación. Si bien se reconoce que para que este tipo de operaciones ocurran se debe contar con un trabajo coordinado, no es ese tipo de coordinación a la que se aspira, pues esta suele ser entendida como un parcelamiento y división de tareas, más que aun trabajo que se oriente con fines y códigos compartidos. Esto se debe a la lógica compartimental con la que está diseñado el sistema y no al trabajo que realizan los equipos. En el fragmento anterior la coordinación simplemente remite a que cada programa trabaja un área y la que supuestamente es afín, dicho de otro modo, es lógico que el programa de libertad asistida especial PLE se haga cargo del área de infracción y el programa ambulatorio intensivo PAI de salud mental, cuando es pensado como un dispositivo de tratamiento de consumo conflictivo de sustancias.

#### Prestaciones desde otros sistemas organizacionales con códigos principales asociados a otros sistemas funcionales

Como ya se señaló en los antecedentes y en la problematización de la presente investigación, uno de los mayores desafíos de este tipo de programas es el de restablecer y reparar vulneraciones de derecho

asociadas a quiebres comunicativos con sistemas funcionales, es decir que NNJ se encuentran excluidos de ciertos sistemas que suelen ser salud y educación, pero que también se encuentran en ciertas inclusiones que no son necesariamente beneficiosas o que son el reflejo de otras vulneraciones como es su misma inclusión en SENAME y en el sistema de justicia. Es así como estos programas deben procurar dentro de sus mandatos restablecer las comunicaciones, mediante la inclusión de NNJ en estos sistemas.

El problema de lo anterior es que debido a las historias y contextos en los que se encuentran NNJ participantes, es muy difícil un acceso “regular” a estos sistemas, por lo que se han de pedir prestaciones particulares y especializadas.

Todas las demandas que se presentan a continuación se encuentran catalogadas en el tipo de coordinación horizontal, son demandas a organizaciones que funcionan con otros códigos de manera principal. Del mismo modo todas son demandas que emanan desde el sistema PEC hacia su entorno pues son tareas que no puede cumplir por sí mismo, o que en caso de hacerlo incurriría en una desdiferenciación o no podrían ser prestaciones de la mejor calidad y efectividad. A continuación, se presentan las demandas más comunes por sistema funcional en tanto permite exponer y comprender el panorama general al que se han de enfrentar estos programas.

### Educación

Uno de los derechos más populares o conocidos dentro de los consagrados en la convención de los derechos del niño y la niña es el derecho a la educación, que estipula con mayor especificidad en los artículos 28 y 29 de la convención (UNICEF, 1990) donde se señala, entre otras, que los Estados partes reconocen el derecho a la educación y que han de asegurar al menos la educación primaria obligatoria y gratuita para todos y que debe ser ejercida en igualdad de condiciones.

Sin embargo, como ya se ha expuesto en los antecedentes generales de estos programas, la gran mayoría de estos NNJ no se encuentra escolarizado de manera regular, evidenciando grandes rezagos en el aprendizaje.

En este contexto estos programas se ven desafiados a mantener relaciones con escuelas y colegios regulares en aquellos casos en que NNJ se encuentran con asistencia regular a dichos establecimientos, a buscar opciones de reescolarización y nivelación de estudios para aquellos NNJ con amplio rezago escolar y todo tipo de situaciones que se encuentren entre medio de estos dos extremos.

*“¿qué significa eso? Que tú tienes que estar peleando probablemente constantemente, peleando digo porque de verdad en un momento así como... oiga no lo puede echar, “pero es que este niño se porta mal, pero no sé qué, no vienen los papás” blablablá, y ahí es como, pero es que hay un montón de situaciones de vulneraciones de derecho detrás de esto, como, no es que el niño/niña/niño desee esto, manifestar de esta forma su conducta en este espacio, sin embargo, su vida detrás fuera del espacio educativo se ve reflejada acá solamente, entonces por una parte ahí hacer acompañamiento, procurando la mantención del chiquille en ese espacio cachai, que se mantenga que inicie y que termine, entonces ahí toca a ir a dar la cara porque peleó, porque no sé qué se mandó no sé cuál cagó, como... toca, pero ya.. se asume y... se hace” (PEC NISICA)*

*“Cuando hay desfase, ahí ya entra proyecto de reescolarización cachai, en donde los preparan en las segundas oportunidades que les llaman, entonces ahí es vincular al chiquille, la chiquille le, al espacio educativo una segunda oportunidad donde ahí los inscriben para dar exámenes libres y los acompañan en ese proceso” (PEC NISICA)*

*“En educación super poco lo que hay pa los chiquillos. Primero porque los chiquillos tienen un desfase escolar así muy prolongado entonces, son super poco los colegios que pueden nivelarlos cachai, entonces efectivamente los chiquillos dejan el colegio, no sé po hay chiquillos que ya sabemos con el tiempo y la experiencia que llevamos en el programa que por ejemplo no puedes inscribir a un cabro de 13 años en 5to básico (...) terminan echándolo. Entonces eso es como lo que... Los... los expulsa, el sistema escolar formal los expulsa. Lo otro que podría ser es inscribirlos en exámenes libres, pero tampoco tenemos un programa nosotros que digamos “uy si, ya los chiquillos aquí va a dar exámenes libres, va a venir a estudiar tal día, tal día” no hay, entonces hay otros que sí van, o sea que sí logran hacer el... o sea hay algunos programas chiquititos que ayudan con el tema de los exámenes libres” (PEC Recoleta)*

Las demandas hacia el sistema de educación, representado en diferentes organizaciones pero que finalmente se rigen por la evaluación y aplicación del código mejor/peor respecto de la evaluación de los alumnos, apuntan hacia la inclusión y mantención de NNJ en el sistema educativo, algo que en otros grupos sociales se da por descontado aquí representa un esfuerzo constante de parte de los programas.

### Salud

Con el sistema de salud los requerimientos son constantes y por sobre todo urgentes. En muchos de los casos de NNJ de estos programas se identifican graves problemas de salud, así como una desafección de este sistema que en muchas ocasiones llega a ser total.

*“Hay muchos casos en los que hay chiquillos que tienen no sé, 13, que nunca fueron inscritos como... no han recibido ninguna atención médica en su vida como, ni control niño sano, ni nada como, nada” (PEC NISICA)*

Las demandas al sistema de salud van entonces en la dirección de poder restablecer ciertas prestaciones mínimas para NNJ, pero también en los casos de urgencia asociados sobre todo a consumo problemático de drogas y salud mental.

*“O sea Salud Mental siempre se tiene en cuenta y se tiene ahí ya sea cosa en cuanto a salud como física en cuanto a las emergencias como “chuta ya se cayó hay que ir al hospital” Sólo eso o desintoxicación ya llegó un cabro intoxicado hay que ir a la urgencia es muy coyuntural para nosotros (...) Promoción y Prevención (en salud) porque es la idea no es estar todo el rato trabajando en la reparación porque si no estamos todo el rato como esperando a que se vulnera el derecho para poder interactuar” (PEC NISICA)*

*“Pero ahí la idea es como regularizar, y poder sacar hora en el consultorio, el dispositivo de salud correspondiente al barrio, y visibilizar y que reciba la atención que corresponde, eso, por una parte.” (PEC Recoleta)*

*“Este consumo que pone en riesgo ya vital por ejemplo la vida de esta persona de este niño, de esta niña, que necesitamos generar por ejemplo rápidamente un cupo, una cama en un lugar... en un hospital por ejemplo en UDAC clásico, que es la unidad de desintoxicación para el consumo” (PEC NISICA)*

La mayoría de las solicitudes entonces van en dirección de atenciones, psiquiátricas, psicológicas y estabilización de consumos problemáticos. Los contactos se hacen tanto en los COSAM (centros comunitarios de salud mental) programas alternativos dependientes de corporaciones municipales, organizaciones no gubernamentales u otros programas de la red SENAME que se dediquen a temas de salud o tratamiento de drogas.

### Justicia

Los requerimientos hacia justicia son principalmente desde dos posiciones. La primera es por judicializar e iniciar acciones en aquellos casos en que de no haber medida de protección mediante y que el equipo estime que es necesario activarla se realiza dicha gestión con tribunales.

*“Nosotros es que si el caso no está judicializado nosotros partimos con la comunicación con tribunales ya vamos a poner una medida de protección por este caso” (PEC NISICA)*



Lo que se busca en estos casos es tener acceso a mayores prestaciones y al respaldo y observación que entrega tribunales para la intervención, pues desde la posición de poder de tribunales tienen la capacidad de generar más acciones que solo un programa. Esto también aplica para todas aquellas situaciones en las que los equipos identifiquen situaciones constitutivas de delito y que deban ser informadas y tomadas las acciones correspondientes, como por ejemplo las acciones que involucren explotación sexual de niños, niñas y jóvenes.

Por otra parte, y muy relacionado con una demanda que se explica en el siguiente apartado, son aquellos informes que los programas deben entregar a tribunales. En este caso son informes denominados “de situación actual” son informes en profundidad que relatan y dan cuenta de la intervención, pero se hacen en situaciones excepcionales donde se requiere de la intervención de tribunales. En estos se da cuenta de situaciones o complejidades vividas durante la intervención y que merecen ser avisadas a tribunales con el objetivo de solicitar ciertas medidas o poner en conocimiento hechos relevantes para la toma de decisiones. En general los informes de situación se evacuan en contextos de crisis de algún NNJ donde se ha de rencausar la intervención.

*“Su señoría junto con saludarle vengo a informar a ud respecto de la situación actual de la joven quien ingresa a nuestro proyecto en fecha xxx por derivación de tribunal de familia. A modo de contextualización se identifica una situación de riesgo vital donde atenta contra su vida, bajo efectos de pastillas se realiza cortes en sus brazos y se lanza al canal san Carlos, lugar donde se suicidó su madre. tras esta situación se activa rápidamente un plan de emergencia abordando contención, acciones de monitoreo y seguridad. se comunica de inmediato la situación ocurrida a supervisora técnica de SENAME, se genera coordinación con otros programas y se solicita de manera urgente a vuestro tribunal internación obligatoria de la joven en la unidad de desintoxicación infanta juvenil del hospital salvador o hospital Horowitz “(Carpeta de caso, Informe de situación actual 23 noviembre 2018, caso N1 PEC NISICA)*

En el fragmento anterior da cuenta de la gravedad de la situación experimentada por la joven sobre la que se informa a tribunales. En este caso este tipo de demanda de informes también implica una solicitud de parte del programa hacia tribunales. Las solicitudes que se hacen a tribunales van por lo general en dirección de solicitar prestaciones urgentes de otras organizaciones sobre las que los programas por si mismos no pueden accionar de manera inmediata y necesitan del poder de tribunales.

### Seguridad

Se identifico una demanda muy específica relacionada estrechamente a casos de alta complejidad y es la relación que se guarda con Carabineros. En este caso se identifican dos tipos de demandas a dicha

institución. Una que muchas veces es canalizada a través de tribunales pero que en ocasiones se trabaja de manera directa y es la interposición de una orden de búsqueda por presunta desgracia en aquellos casos de jóvenes que se encuentren desaparecidas o desaparecidos asociados a la fuga de algún tipo de centro residencial.

*“Por ejemplo nosotros cuando nos comunicamos con la 48, con la que más nos comunicamos con la 48 comisaría por... para orden de búsqueda, pero en la 48 todavía están cumpliendo órdenes de búsqueda del 2018, y este año cada vez que yo he llamado “mira hay una orden que tribunal decretó”, me dicen “no si sabe que fuimos a la casa y no estaba”, van a buscarlo a ese lugar y entonces le envían- la 48 le envía al tribunal diciendo que se hizo la gestión, pero que no se encontró la niña y tienes que nuevamente enviar al tribunal que, otra orden de búsqueda y...” (PEC Recoleta)*

Pero también se identifican prestaciones para cumplir órdenes de tribunales como es la asistencia a ciertas citaciones por parte de NNJ y sus familias a tribunales o el traslado para procesos de desintoxicación o internación residencial y que son ordenados desde tribunal. Estos procesos han de ser realizados en conjunto con carabineros siendo estos los encargados del traslado de NNJ.

*“Claro porque había orden de búsqueda, se coordinó con carabinero a veces, muy pocas veces, muy pocas veces logramos coordinar antes se coordinaba mucho más con la 48, decía “¿usted sabe dónde está?”, “sí”, “¿y usted nos acompaña?”, “ya, yo lo acompaño”, y ahí te queda la cagá también porque los cabros “que soy sapa que no sé qué”, que nos pasaba mucho antes eso, los llevábamos y.... y se coordinaba y ahí se hacía el ingreso a alguna...” (PEC Recoleta)*

### 3. Demandas desde el entorno

#### Adhesión y acompañamiento

Este tipo de demanda es desde el entorno y de coordinación vertical es de carácter sobre todo vincular. Esta demanda es desde otros programas de protección de SENAME que son similares a los PEC, generalmente de aquellos del área de responsabilidad penal juvenil o de aquellos que trabajan con las familias de NNJ, que es una demanda por apoyar desde los programas PEC la adhesión, cumplimiento y acompañamiento a las intervenciones que ellos realizan. Esta demanda también se puede apreciar en casos de internación médica o residencial donde el programa cumple una función de tutor (no legal sino operativa) en el acompañamiento a dicho proceso.

*“De hecho como que cuando se coordinan con nosotros los programas ahora que lo pienso siempre es como para trabajar la adherencia a sus programas siempre es “no podemos ver a este niño lo derivamos a ustedes para ver si ustedes pueden apoyarnos*

*en adherencia” o los programas de infracción también “no está viniendo a las reuniones” siempre sus quejas son en cuanto adherencia y nosotros respondemos ante eso también motivamos a los chiquillos porque aquí lo que trabajamos harto es el vínculo que es algo que a los otros programas les cuesta sobre todo si están obligados a ir, aquí no están obligados a venir porque nosotros vamos para allá, pero los otros programas rescatan eso yo creo y acuden a nosotros para generar adherencia a sus propios programas” (PEC NISICA)*

En este caso los programas perciben una valoración positiva de su trabajo específicamente de las relaciones y vinculaciones que establecen con NNJ, relevando el rol del educador y del vínculo socioeducativo que trabajan en los programas. Esto les diferencia de otros programas en donde hay una obligación por asistir o que las relaciones interpersonales entre el equipo y NNJ no son tan buenas o bien logradas, sobre todo desde lo impositivo como son los programas de responsabilidad penal juvenil donde deben cumplir sanciones (por lo general horas de trabajo comunitario). Esta demanda y percepción desde el entorno hace que los programas hagan una valoración positiva de su trabajo vincular y sientan que son bien valorados por el entorno.

*“En el fondo la dinámica y las estrategias de intervención que se tienen acá son muy diferentes a las que se tienen en otros programas” (trabajadora NISICA)*

Hay una valoración por la especificidad y el modelo de trabajo que se desarrolla, que pone un acento importante en la relación entre la figura del educador/a de trato directo y NNJ. El hecho de que sean programas de calle en donde el salir a terreno es parte protagonista del trabajo, permitiendo un mayor acercamiento cotidiano a NNJ, hace que el entorno acuda a ellos para poder cumplir sus propios objetivos de intervención. Esto en un marco de colaboración y entendimiento de que se trabaja por el interés superior de NNJ se asume que el trabajo conjunto aportará en el mejoramiento de las condiciones actuales de NNJ, por lo que se accede a este tipo de solicitudes.

#### Informes a tribunales

Esta demanda es de coordinación vertical en tanto se presume que tribunales es parte del sistema de justicia del cual SENAME y sus organismos colaboradores también lo son, esto a pesar de la distancia percibida que informan los programas. Por otra parte, se considera que es una demanda del entorno en tanto no son de misma organización SENAME.

De acuerdo con sus regulaciones y obligaciones esta es una de las demandas principales que deben cumplir estos programas de manera regular y es la de informar a tribunales cada tres meses el avance los casos que se encuentran con medida de protección vigente y/o que han sido derivados a dichas instancias

mediante un mandato judicial de tribunales de familia por el centro de medidas cautelares. Esto es lo que se conoce como informe de cumplimiento. Este informe tiene por objetivo hacer un seguimiento a la intervención y proveer de la información necesaria al juzgado de familia para que tomen las decisiones respecto de la situación proteccional de NNJ que sean adecuadas en pos del interés superior del niño. Este tipo de informe también incluye sugerencias sobre las decisiones que puede tomar tribunal, el tipo de sugerencias realizadas suelen ser tres: permanencia en el programa, derivación a otro programa de la red y egreso del programa. Estos informes son elaborados por la dupla psicosocial de los programas en conjunto con la dirección y son remitidos a nombre de la coordinación.

El otro tipo de comunicación que se hace a tribunales es en caso de que ocurran eventos relevantes en la vida de NNJ que el equipo considere que son pertinentes de informar a tribunales ya que pueden cambiar el curso de la intervención o se han de solicitar medidas particulares para el caso que el programa por sí mismo no tienen las facultades de realizar.

*"Junto con saludarle vengo a informar a UD respecto de la situación actual de la joven quien ingresa a nuestro proyecto el 13 de noviembre de 2017 por derivación de tribunal de familia. A modo de contextualización (descripción detallada del caso) (...) Por eso venimos a solicitar a usted ingreso vía 80 bis de manera urgente a hogar residencial REMPER villa Yarur Banna, perteneciente a la Corporación demos una oportunidad al menor" (Carpeta de caso, registro de intervenciones, julio 2019, PEC NISICA)*

*"Solicita orden de búsqueda y recogimiento. "desde PEC NISICA solicitamos a usted, por una parte, pedir orden de búsqueda para la joven y por otra una vez que carabineros encuentre a la joven, se realice audiencia no programada con finalidad de definir acciones posteriores que desde tribunal se estime "(Carpeta de caso, oficio a centro de medidas cautelares, agosto 2019, remite PEC NISICA)*

### Ordenes de tribunales

Este tipo de demandas se encuentra relacionado con los "informes de situación actual" descritos en la sección anterior y con los "informes de cumplimiento". Del mismo modo son coordinaciones de carácter vertical y desde el entorno de los programas PEC.

Las ordenes de tribunal son las decisiones de tribunal y que deben ser ejecutadas por los programas y que muchas veces implican prestaciones de otras organizaciones que deben ser gestionadas y/o acompañadas por los programas. Es posible hacer una división general de este tipo de órdenes, aquellas asociadas a situaciones "regulares" de los informes de cumplimiento que suelen seguir las sugerencias emitidas por el programa y aquellas ordenes emanadas a partir de peticiones o de situaciones excepcionales o graves

en donde es necesario complejizar la intervención para poder cumplir con los mandatos de protección y reparación de derechos.

*“Proveyendo ingreso a SITFA de fecha 20 de julio de 2018. A sus antecedentes oficio N° 24-2018 de PEC NISICA corporación ACHNU PRODENli. Téngase presente informe de situación actual de la adolescente. Atendida la gravedad de los hechos relatos por PEC respecto a riesgo vital en el que se encontraría actualmente la adolescente de autos, habiendo esta atentado contra su integridad físicamente más de una vez, su actual situación de alto consumo y lo dispuesto en el artículo 80 de la ley 19.968 se resuelve: Se ordena el ingreso urgente a internación de la adolescente de autos a hospital Horwitz Barak, a fin de disminuir el riesgo vital, producido por sintomatología depresiva asociada a consumo de sustancias, lograr desintoxicación de adicción actual, disminuir sintomatología de abstinencia y los tratamientos que fueran necesarios para lograr estabilización del ánimo de la adolescente. Informe de ingreso respectivo de la adolescente deberá ser remitido a este centro ce medidas cautelares con el plazo de 7 días corridos a contar de la fecha de la presente resolución, así como también posteriormente informes mensuales de avance, adherencia y resultados de su tratamiento, bajo apercibimiento en caso de incumplimiento o de no solicitar prórroga para remisión de lo ordenado de lo dispuesto en el artículo 238 del código de procedimiento civil, sin perjuicio de derivar los antecedentes a su superior jerárquico, servicio nacional de menores, para los fines administrativos que diere lugar. La presente medida se fija por el plazo de 03 meses, sin perjuicio de lo que sugieran en su oportunidad los profesionales de la institución” (Carpeta de caso, Oficio de Centro de medidas cautelares, julio 2018, PEC NISICA)*

El fragmento anterior da cuenta de la resolución de tribunales ante las peticiones del programa por el delicado estado de salud de la joven. El rol del programa en este caso es hacer todo lo que se encuentre dentro de sus facultades para hacer efectiva la internación de la joven, así como aportar en las coordinaciones junto con las otras instituciones intervinientes quienes se hacen cargo del traslado y proceso de ingreso.

#### Supervisiones técnicas

Las supervisiones técnicas se encuentran en el artículo 15 de la ley número 2.465 de 1979 que crea el servicio nacional de menores. Este tipo de operaciones son de carácter vertical en tanto son desde la organización SENAME, pero son desde el entorno de los programas PEC.

“Artículo 15.- Los colaboradores acreditados deberán cumplir las normas o instrucciones generales y particulares que, de acuerdo con esta ley, les imparta el Servicio; asimismo, deberán proporcionar la información que éste les requiera

ajustándose y colaborando con la supervisión y fiscalización técnica y financiera de las acciones relacionadas con los menores a quienes asisten y de sus establecimientos” (Ley 2.465, 1979)

Al año siguiente de creado el servicio se evacúa su reglamento de funcionamiento en el cual se especifican las funciones que deberá tener el subdepartamento de supervisión y asesoría técnica, entre estas encontramos:

“f) Controlar que el Servicio y las instituciones coadyuvantes apliquen y cumplan los planes aprobados por el Ministerio de Justicia y las normas técnicas que se impartan en materia de asistencia y protección de menores. (...) h) Asesorar en la coordinación técnica operativa de las acciones que en favor de los menores ejecuten las instituciones públicas y privadas” (Ministerio de Justicia, 1980)

Sin embargo, la percepción de los programas respecto de la supervisión técnica se encuentra bastante distante de aquello que la norma específica. Las percepciones tienen sobre todo a una supervisión administrativa y de una lista de tareas que se deben cumplir más que de una supervisión del proceso de intervención que se realiza con los y las NNJ. Es posible evidenciar un cierto cansancio y recelo hacia estas supervisiones pues suelen recibir comentarios negativos sobre su gestión, pero no les aportan en otras maneras de ver o resolver las problemáticas de NNJ.

*“Igual al principio yo cuando llegue la supervisión era como ya a ver qué problemas tienen estos casos démosle apoyemos (...) preocúpense de la intervención hágalo de esta forma si tienen dudas sobre cómo intervenir con algo yo los apoyo hablo con gente que tenga que hablar, en cambio después de esa supervisiones se transformaron en fiscalizaciones entonces viene la supervisora no habla a nadie llega dice necesito tales carpetas se las lleva las lees se va hacer su informe y eso es todo entonces se alejó más la institución una de la otra la institución SENAME de sus programas colaboradores y ahora sólo se encarga de fiscalizar controlar y no de apoyar y guiar la intervención” (PEC NISICA)*

Entonces la supervisión es percibida como una demanda constante y como un riesgo para el funcionamiento del programa pues hay cambios constantes a los que deben adecuarse y que implican bastante trabajo administrativo de parte del equipo y que en caso de no ser ejecutados de buena manera pueden derivar en una mala evaluación, lo cual incide en sus posibilidades de ganar la licitación al momento de concursar nuevamente por el programa. Esta demanda es percibida como un alejamiento

del trabajo en beneficio de NNJ y observada como trabajo administrativo que pierde el sentido para los equipos de intervención. Esto sin dejar de considerar que podría ser un espacio beneficioso en donde desde la estructura organizativa mayor de SENAME se les ayudara en visualizar nuevas opciones de intervención con casos de alta complejidad. Es una demanda que tiene la posibilidad de cambiar de percepción en los programas dependiendo de la impronta o estilo de quien realice la supervisión, una tendencia al personalismo que se evidencia en diferentes aspectos de las coordinaciones efectuadas por los programas.

### Mecanismos para la coordinación

Por mecanismos para la coordinación entenderemos aquellos acoplamientos estrechos que probabilizan fuertemente la coordinación, son formas de comunicación estabilizadas y aceptadas por las organizaciones que permiten una comunicación interorganizacional relativamente estable y formal. Entendemos entonces que son modos de probabilizar la coordinación altamente estabilizados o en un proceso de formalización que hace que los programas confíen en ellos para gestionar sus coordinaciones.

Se puede identificar dos principales modalidades de mecanismos, unos fuertemente administrativos y asociados sobre todo a la gestión de información de casos para el ingreso a los programas. El segundo tipo son mecanismos de coordinación horizontal que se han ido estabilizando en los territorios y son las redes comunales de infancia.

#### 1. Mecanismos administrativos para la gestión de información y derivaciones

##### Mecanismos para el ingreso

Teniendo en cuenta que un número considerable de interacciones con otras organizaciones y la demanda de coordinación por ingresos se encuentra identificada por los programas, resulta que el momento del ingreso de nuevos casos al programa se produzca una intensidad en las comunicaciones con múltiples organizaciones derivantes.

La ruta de ingreso a los programas mediante derivación pareciera estar bien estandarizada con pequeñas variantes respecto del contacto inicial. Este procedimiento suele ser mediante un llamado telefónico o un correo electrónico, siempre priorizando el segundo por temas de registro, luego se envía la ficha de derivación e idealmente se programa una reunión entre los equipos profesionales para hacer el despeje respecto de las características del caso y su posible ingreso.

*“Vía correo electrónico nos escriben nos presentan el caso, a la semana nos dicen para gestionar una reunión para ver el caso y eso nos sirve para tener muchos más insumos*

*Más allá de lo que diga el informe que ellos lo generan de forma automática no es que lo redacte manualmente los demás insumos nos permite reconocer ciertas rutas de calle o ciertos espacios donde se desenvuelve el niño o la niña y también apura el proceso también hay que admitirlo apura el proceso de ingreso” (PEC NISICA)*

Es interesante analizar el trabajo que debe realizar el equipo en estos casos pues las gestiones previas al ingreso involucran una cantidad de trabajo que no deja de ser considerable y que al no encontrarse el NNJ inscrito en el programa no cuentan como trabajo realizado. En otras palabras, en casos de derivaciones desde la red, todo el trabajo previo al ingreso es un trabajo que queda totalmente invisibilizado y desvalorizado al no tratarse de intervenciones directas con NNJ ingresados.

Lo anterior radica en que se produce un incentivo ambivalente, en tanto los programas necesitan ingresos para mantenerse, pero el trabajo que han de realizar para esto no es considerado por el servicio como parte de aquello por lo que se recibe retribución. Por lo tanto, muchas veces este tipo de acciones se desplazan en el tiempo y pasa tiempo para que se concreten, pues tienden a priorizarse acciones con los casos vigentes de cada programa.

#### Fichas de derivación

El instrumento que se encuentra más asentado y mediante el cual es posible decir que se establece una comunicación exitosa y efectiva es la ficha de derivación.

La ficha de derivación debe ser enviada por el programa u organismo derivante con los datos del NNJ a quien desea derivar al programa objetivo. En este caso ambos programas poseen una ficha de derivación estandarizada que les permite obtener información valiosa para ellos y que entrega orientaciones claves respecto de si el caso es perfil o no.

*“Si nosotros mandamos un formato tenemos un formato de ficha derivación ahora si alguien nos manda la ficha propia no tenemos ningún problema ahora EDT (equipo de detección temprana) trabaja con la ficha el Ministerio que se hace automáticamente y no tenemos ningún problema no nos manda la de nosotros” (PEC NISICA)*

Una estrategia que han tomado como equipo para poder tener mayores ingresos y que la información recabada sea la más pertinente es enviar su formato de ficha de derivación a las organizaciones que pueden derivar casos a ellos. Los equipos señalan que es ideal tener su ficha de derivación pero que no hay problema con recibir otras fichas con formatos diferentes al propio, incluso como señala el fragmento de más arriba, fichas que se produzcan de manera automática de acuerdo con los registros de información que mantenga cada organización.



*“Ahí ya es un poco más expedita porque en realidad el otro programa trae toda la ficha, la mayoría de las veces saben del adulto responsable, entonces ahí sí los podemos como encontrar, tenemos reunión de coordinación en donde ellos nos dicen “mira creemos que cumplen con el perfil de ustedes por esto por esto y por esto otro”, aparte ellos llenan una ficha de derivación” (PEC Recoleta)*

De acuerdo con lo que señalan los equipos desde que les envían la ficha hasta que se produce el ingreso o derivación a otro espacio, pasa aproximadamente un mes. Además, señalan que por lo general quienes realizan la derivación tienen una actitud proactiva hasta el paso de enviar la ficha, luego queda en las manos de los equipos PEC continuar con el trabajo, solo algunas instituciones derivantes realizan seguimiento luego de una vez producido el ingreso efectivo al programa PEC.

#### Reuniones presenciales

Hay una alta valoración por las reuniones presenciales en diferentes ámbitos de la intervención. La valoración de estas pasa por la percepción de que en estas reuniones se obtiene más información y de mejor calidad respecto de los casos, además es posible generar acuerdos y estrategias entre los equipos y se crean vínculos inter-equipos que luego favorecen la coordinación.

*“Necesitamos juntarnos necesitamos colaborar con el otro y posicionarnos también como sabes que yo no tengo las respuestas a todos no tengo una solución quedará este caso entonces juntemonos y veámoslo en conjunto” (PEC NISICA)*

*“Y nosotros le decimos sí sabes que leyendo esa ficha sí es perfil, juntemonos, y ahí nos juntamos con ellos y ahí a veces hacemos como, ellos hacen derivaciones asistida que significa que ellos están... nos acompañan a decirle que hasta ahí nomás llegan ellos con el caso y desde ahí nosotros... tenemos eh.... Empezamos como una intervención con ellos” (PEC Recoleta)*

Además, es un tipo de intervención que se puede subir a SENAINFO como intervención directa y que es pagable por el servicio, lo cual es un incentivo para realizarlas, pues hacer reuniones tiene un costo en tiempo y desplazamientos que muchas veces implican dejar de lado otras actividades o incurrir en gastos propios. En este sentido las reuniones presenciales son en mecanismo establecido y valorado por los equipos.

El único problema con este tipo de reuniones son los registros y como se comparte la información con el resto del equipo. Esto implica que muchas veces si el registro no se comparte o no se realiza un buen registro de la reunión el trabajo allí realizado queda en conocimiento exclusivo de quien asistió y puede ser capitalizado por el programa.

*“No tenemos ningún sistema de registro ni de análisis de red, o sea eso no existe, y lo entiendo por qué no existe, no está el tiempo, que tendría que haber una persona encargada totalmente por mitad de jornada para eso (...)pero que siento que es un paso necesario el poder tener algún sistema de algo que a mí me reporte, por ejemplo ayer tuvimos dos reuniones con gente de redes, y que a mi parecer, profesional yo creo, eso tendría que reportárselo a alguien” (PEC NISICA)*

El fragmento anterior refiere a reuniones con organizaciones de coordinación horizontal a nivel comunal donde el entrevistado refiere a si al interior de los programas no se socializa la información ni tampoco se presenta de manera amable y amigable para el equipo en pleno, se pierde parte del potencial del mecanismo, en tanto la formalidad de este se diluye y queda en conocimientos particulares de cada profesional.

#### Planes de intervención unificados

Un mecanismo que no esta tan extendido pero que comienza a utilizarse para estabilizar y potenciar el trabajo conjunto entre programas, es la realización de planes de intervención unificados. Esto quiere decir que el plan de intervención que se desarrolla con cada NNJ contiene un apartado que suele ser el de redes comunitarias que se realiza de manera conjunta entre los programas intervinientes, fijando objetivos y modalidades de trabajo compartidos, repartiéndose las tareas de intervención. Esto tiene la finalidad de trabajar todos en una misma dirección, sin realizar dobles intervenciones, evitar la sobre intervención y usar de manera estratégica recursos que muchas veces son escasos.

*“Depende del caso si hacemos ese plan de intervención unificado por ejemplo ahora último con este con el programa lazos de la Florida hemos empezado a trabajar así muy afiatados porque tenemos varios casos en común porque es con este colegio que te conté que hicimos muy buenas migas que se preocupaba y confiaba mucho en estos dos programas” (PEC NISICA)*

Nuevamente se repite la noción de que se trabaja con aquellos programas con quienes se han estrechado vínculos, hay mayor cercanía o buenas relaciones. En esta percepción parecieran incidir más que solo un punto de vista técnico de la intervención.

## 2. Mecanismos horizontales y territoriales de coordinación

### Sistemas o grupos horizontales de organización

Una de las modalidades y respuestas autónomas que se han dado en los territorios para la resolución de problemas de coordinación es la organización de redes de trabajo territoriales. Estas redes toman diferentes formas y son convocadas desde diferentes espacios, más o menos autoorganizados, pero con un grado de formalidad bastante bajo.

Por otra parte, en las bases técnicas de estos programas aparece especificado que deben realizar trabajo en Red.

“Que incorpore dispositivos de intervención individual, grupal y de redes orientados a niños/as, familias y la comunidad, en la forma de una malla programática que, de acuerdo a los procesos de planificación de la intervención, se pueda ajustar a la medida de cada niño, niña y/o adolescente” (Servicio Nacional de Menores, 2019, pág. 8)

“Articulación con redes: orientada a activar y fortalecer los soportes comunitarios y sectoriales desde una mirada integral para la protección y apoyo de los/as usuarios/as del programa y otros beneficiarios indirectos.” (Servicio Nacional de Menores, 2019, pág. 11)

Es decir, desde el servicio se identifica la necesidad del trabajo coordinado para la restitución de derechos de NNJ, y recae en los programas la responsabilidad de activar estos espacios comunitarios en los cuales puedan tener acceso a dichas prestaciones. La respuesta para dar solución a este requerimiento, ya que en la formalidad no ocurre de manera adecuada, son las redes y mesas locales autoconvocadas.

Se han identificado dos modalidades de redes de coordinación horizontal estables en los casos de estudio: las Redes locales de infancia y juventud (RIJ) y las Mesas de gestión de casos.

#### Redes locales de infancia y juventud

En este tipo de sistemas participan diversas organizaciones con emplazamiento territorial particular, por lo general estas redes tienen un asidero comunal y se denominan de acuerdo con este criterio Red de infancia y juventud de La Florida, RIJ Recoleta, RIJ Macul etc. Estas redes tienen como objetivo el tratamiento de temáticas atinentes a la niñez y juventud comunal, así como la organización de ciertos eventos, conversatorios etc. Las organizaciones que participan de estas redes son multisectoriales, del ámbito público y privado, encontrándose, por ejemplo, jardines infantiles, colegios, centros de salud familiar, defensorías judiciales, programas SENAME, organizaciones migrantes, en resumen, cualquier organización que trabaje de alguna manera en temas de infancia y juventud. Estas redes son por lo general lideradas por la Oficina de Protección de Derechos OPD comunal, quienes suelen facilitar los espacios de reunión, organizan actividades, hacen convocatorias, etc., pero también se funciona con comisiones y voluntarios para tratar diferentes temáticas.

Para los programas PEC estas redes cuentan con una serie de atributos que les posibilitan la coordinación, entre ellos se encuentra la posibilidad de darse a conocer como programa para poder recibir derivaciones y ser visibilizados en el medio local.

*“Entonces en algunas comunas no estamos en el catastro y reportamos justo en el periodo en el que se estaban construyendo los catastros del año, entonces ahí reportamos “oye nosotros estamos en el territorio también” que se yo; incorpórenos. Entonces mandar nuestros datos, nuestras fichas, que se yo, entonces hoy día estamos en las 5 comunas y estamos en los 5 catastros. Tenemos comunicación con las 4 comunas en la red de las 4 comunas de la red de infancia, salvando Macul, que con Macul se han hecho vía correo, yo creo que he hecho unos 3 intentos de comunicarme por lo menos con la OPD... contestaron a la primera el catastro y ahí había una comunicación y después se perdió” (PEC NISICA)*

Otro elemento muy importante son los contactos y relaciones que se pueden entablar entre programas, muchas veces se asiste a las redes con el propósito de conseguir algún tipo de dato o contacto específico para establecer un vínculo y conseguir acceso a prestaciones específicas. En el marco del trabajo de campo se asistió a una de estas redes donde uno de los objetivos de asistencia era buscar algún programa o consejo para poder acceder a prestaciones educativas muy particulares para una joven de 15 años que no había aprobado ni primero básico.

Por último, una función que es menos relevante para la coordinación pero que es valorada por los participantes es la discusión y posicionamiento que se da en esos espacios, considerándolos un espacio de participación y reflexión, algo que dentro del operar cotidiano no es tan factible.

*“Ahora último participe de la red de infancia donde presentarse a los programas existimos estamos aquí participamos todos en conjunto y se llegan como a reflexiones de alguna temática que esté viviendo la comuna ahora última hablamos de aula segura y ahí se Reflexiona” (PEC NISICA)*

*“Sirve primero efectivamente para conocerse, para conocer la... las personas que manejan la red, el cara a cara, eso es importante, sirve porque en cada una de las municipalidades existen políticas locales de infancia, existe porque tienes la posibilidad de presentar tu programa y que existe esta realidad (...)en los procesos de intervención mira “se abrió la posibilidad de hacer en este colegio exámenes libres” ah buena, ¿qué comuna es? Si son solo cabros de la comuna puedo pasarte una cuchufleta, “dale nomás” que se yo, ese tipo de cuestiones” (PEC Recoleta)*

Las redes de infancia comunales son percibidas sobre todo como una instancia para hacer contactos y darse a conocer. Es decir, identificar posibles organizaciones prestadoras de servicios hacia el programa y ser identificados por los otros como un programa existente en el territorio al cual se puede acudir y sobre todo derivar casos. Todas estas funciones pueden operar como futuros probabilizadores de coordinaciones y que aportarían en la coordinación.

Sin embargo hay algunas visiones contrapuestas, que si bien reconocen el valor de conversar y dialogar sobre los casos, no reconocen que estos espacios sean lo más propicios para la coordinación.

*“S: ah es que eso es como para ir a hablar de los casos nomás, así como que tampoco te ayudan mucho, es como “ay analicemos un caso”, la mesa de infancia, “ah vamos a hacer el día del niño”, entonces nosotros no llevamos nunca a nadie si los cabros nunca quieren ir a esas cosas. P: no, no sirven de nada. [E: ¿ni para hacer contacto?] S: si puedes tener contacto con alguien, pero tampoco es que se acelere mucho. [E: ya, ¿no las visualizas como instancias que faciliten... que a ustedes les faciliten la intervención?] S: no” (PEC Recoleta)*

Si bien no es el objetivo de esta investigación hacer una comparación entre ambos programas, este parece ser uno de los puntos de desencuentro entre ambos y que probablemente tiene que ver con las condiciones territoriales y posicionamiento de cada programa en su entorno de intervención. Mientras que en Recoleta se reconocen como un programa integrado, con un alto grado de participación y conexión con otros programas, con un historial de colaboración en la zona, en el programa ubicado en La Florida reconocen que les falta posicionamiento y trabajo con otras organizaciones. En este sentido para el segundo programa estos espacios parecen ser una instancia de darse a conocer y hacer contactos mientras que para el PEC Recoleta este es un espacio que no aporta mucho en sus labores cotidianas pues son funciones que ya se encuentran estabilizadas por otros medios.

*“Que en lo personal yo no iba a asistir más a las reuniones cuando fueran reuniones catatónicas. O sea, ir a las reuniones a escuchar todo lo que uno ya sabe sin incorporar ningún cambio, ningún- eran espacios poco... fértiles” (PEC Recoleta)*

Entonces estos espacios son reconocidos por los equipos y valoran que uno se pueda conocer con otras personas que trabajan en el área y que probablemente van a requerir de un trabajo conjunto o son nuevas oportunidades de prestaciones y contactos para el programa. Sin embargo, la dinámica que se da en estas reuniones es aquello que desgasta a los equipos y los hace poner en duda su participación.

#### Mesas de gestión de casos

Las mesas de gestión de casos son bastante parecidas a las redes comunales de infancia, solo que parecieran haber ciertas restricciones en quienes participan y que tienen un objetivo claro, discutir y analizar un caso puntual que es presentado por un programa, entregar puntos de vista alternativos, dar consejos sobre la intervención, buscar alianzas entre los asistentes, tomar acuerdos de intervención y dar seguimiento a la misma.

Es por lo anterior que el grado de formalidad de este grupo es un poco mayor que el de las RIJ, pero en ningún caso su asistencia es obligatoria y tampoco hay sanciones estipuladas por no asistir, sino solamente son los compromisos adquiridos en el marco de este grupo.

Al respecto para los equipos estos espacios han resultado bastante útiles para visualizar nuevas aristas sobre los casos y sobre todo para lograr compromisos de ciertas instituciones.

*“La de gestión de caso (mesa) no sé es mucho más bacán entre muchos programas de decir, casi todos los programas de una comuna, tanto de salud llega, de educación nunca llega mucho, pero sí están los demás programas de la red SENAME algunos de SENDA que van a veces a veces. Con ellos se presenta un caso por programa al mes un caso al mes y todos los programas analizamos ese caso y entonces no sé si nosotros tenemos un caso que nos costaba mucho ver un horizonte llevamos el caso a la mesa y en la mesa nos proporcionó una mirada así como ¿y por qué no han hecho esto? y ahí anotamos las sugerencias, pero es mucho más fácil cuando más personas se hacen responsable de un caso que cuando estás solo sobre todo cuando son de muy alta complejidad” (PEC NISICA)*

Se resalta de buena manera el compromiso que se adquiere con este tipo de instancias de parte de los participantes y nuevamente se valora la presencialidad de estas reuniones, el hecho de estar juntos en un mismo espacio de interacción es percibido como un fuerte posibilitador de futuros acoplamientos entre programas y establecimiento de relaciones de colaboración.

*“T: Sí o como estamos viéndonos las caras ahí mismo dentro de esos estamos viendo el caso que súper complejo que estamos ahí y que hay que ingresarlo algún programa ese programa tiende apurarse y decimos Esto va a ser prioridad nos comprometemos a la mesa esto porque comprometerse con la mesa no es cómo comprometerse sólo con un programa porque todos los programas asistan E: Hay mayor presión T: Sí y eso facilita las cosas” (PEC NISICA)*

La “presión social” que se establece en estos espacios propiciaría que el trabajo se realizara de mejor manera y los acuerdos fueran respetados, algo que no ocurre de manera fluida cuando las relaciones son solo entre programas.

Un ejemplo de presentación de caso en una mesa de gestión de caso es el siguiente:

*“Se realiza presentación del caso de la joven en reunión de red de Peñalolén, con la finalidad de analizar de manera conjunta un caso complejo, en función de incorporar aportes/sugerencias en perspectiva de bienestar de la joven. En presentación se exponen antecedentes sociales y familiares de caso de alta complejidad, proceso de intervención en PEC, trabajo en red de programas intervinientes y situación actual de*

*la joven. Redes presentes coinciden en complejidad del caso (que presenta al menos 16 ingresos en red SENAME) y pertinencia de análisis en red, programas presentes en reunión de red sugieren que hay que tener cuidado con expectativas que se puedan generar con la joven en torno a opción residencial al rem per, pues por el historial la joven podría hacer abandono de esta. por ello se visualiza fundamental trabajar desde autonomía progresiva. Existe necesidad de soporte proteccional ambulatorio específicamente de ESCI” (PEC NISICA)*

Es interesante de observar que una de las sugerencias de esta mesa de gestión de casos es regular las expectativas que el programa tiene sobre la derivación residencial de la joven y la reacción que podría tener ella frente a la opción que barajaba el equipo PEC en ese momento de la intervención. Se visualización nuevas opciones y el programa recoge las sugerencias realizadas en dicho espacio.

Finalmente es importante destacar que la participación en estos espacios horizontales de organización y probabilización de la coordinación no se encuentra exenta de problemas, sobre todo el que esto sea visto como una sobrecarga de trabajo para el equipo, en tanto nuevamente no son acciones que puedan ser subidas a un caso particular en la plataforma SENAINFO por lo mismo es tiempo que no es “pagado” de manera directa a pesar de que se estén realizando acciones que vayan a tener como consecuencia la prestación de una organización para el programa.

### **III. Condiciones de posibilidad y restricción para la coordinación e intervenciones efectivas**

#### **Facilitadores para la coordinación e intervenciones efectivas**

Como ya se indicó en el marco teórico los facilitadores son un soporte en el cual descansan los mecanismos y entregan una base para que la coordinación se probabilice. La probabilidad de que la coordinación ocurra esta mediada por este colchón de facilitadores- no necesariamente se agotan en los aquí descritos y pueden variar de caso a caso- que son un soporte una vez que los programas se encuentran establecidos en un territorio y deben operar para cumplir sus objetivos. Entendiendo el medio como el entorno de la intervención los facilitadores serán formas que propendan a una intervención coordinada y efectiva en la interrupción del daño y reparación de las vulneraciones de derecho.

A continuación, se describen los facilitadores que los programas observan como aquello que les permite establecer vínculos comunicativos con otras organizaciones y que tiene la capacidad de obtener algún tipo de resultado positivo para el trabajo con NNJ y el desarrollo de sus intervenciones. Es decir, estos facilitadores propician el trabajo realizado por los equipos.

Nuevamente el análisis se ha realizado a partir de las categorías sistema/entorno y observado aquellos facilitadores que se encuentran asociados tanto a la coordinación vertical como horizontal. Sobre el primer elemento los equipos identifican facilitadores asociados a sus sistemas programáticos PEC, entorno SENAME y al entorno territorial de intervención. Hay algunos facilitadores que se encuentran solo en un entorno y otros que son compartidos por estos dos entornos identificados. Por otra parte, sobre la coordinación vertical y horizontal, los facilitadores no operan en el mismo sentido que las demandas por coordinación descritas en el capítulo anterior, donde se distinguían tanto al interior de su sistema organizacional y en los sistemas parciales. Sino más bien lo que ocurre es una identificación de facilitadores asociados a una diferenciación vertical en tanto interacciones y las capacidades individuales de cada trabajador o trabajadora. Por otra parte, se identifican facilitadores que pueden ser aplicados para coordinaciones tanto verticales como horizontales, pues el facilitador opera de igual manera con organizaciones del área de SENAME como organizaciones que operan con otros códigos.

Es por lo anterior que la presentación de resultados va en función de la posición de los facilitadores indicada por los equipos, respecto de la división Sistema/Entorno y en cada uno de ellos se indica si propende más a la coordinación vertical u horizontal.

El siguiente esquema propone una observación de los facilitadores con la distinción sistema/entorno:

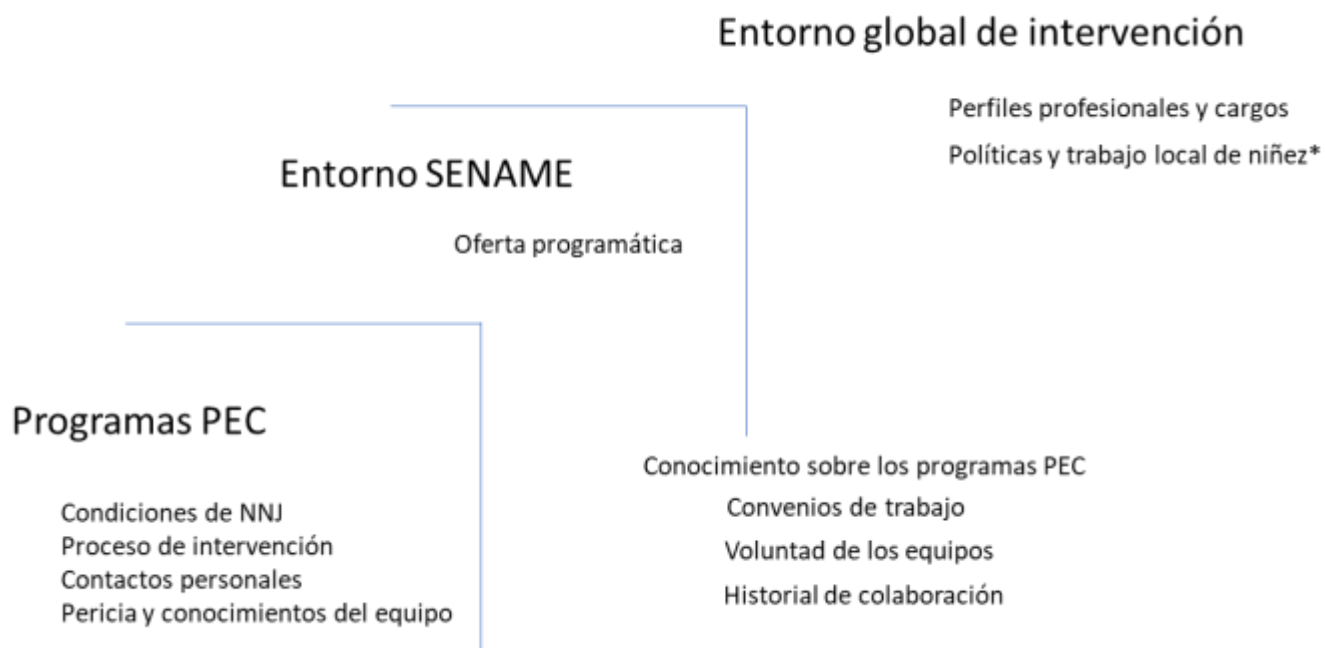


Ilustración 11. Facilitadores según posición. Elaboración propia.



Un primer análisis que se desprende de este esquema es que la mayoría de los facilitadores se posicionan desde el sistema PEC, es decir aquellas características propias y del trabajo que ellos realizan que les facilitan la intervención. En complemento, aquellos facilitadores que se observan desde el entorno son también en gran medida relacionados con acciones que realiza el programa, se puede leer como una ficción de heteroreferencia, estos facilitadores serian aquellos que se encuentran más estabilizados y tienen mayor historicidad en su operar. Los elementos transversales a los entornos identificados por los programas tienen que ver sobre todo con categorías aplicables a todo el entorno independiente de su inscripción en que sistema organizacional o funcional opere.

La exposición de los resultados se realiza en cuatro partes: En primer lugar, el entorno general de intervención, segundo el entorno próximo de SENAME, en tercer lugar, los facilitadores transversales de los entornos y se termina con los facilitadores los sistemas PEC.

El siguiente esquema permite observar de mejor manera como se presentan los resultados:



Ilustración 12. Esquemas facilitadores. Elaboración propia.

## 1. Facilitadores de los entornos de intervención

### 1.1 Entorno general de intervención

En este entorno se encuentran todos aquellos sistemas organizacionales asociados de manera estricta a un sistema funcional, como son todos los servicios de salud, educación, servicios municipales, comunitarios, etc. Por lo tanto, estos facilitadores están asociados a la coordinación horizontal entre organizaciones con códigos particulares de sistemas funcionales.

#### Perfiles profesionales orientados a “lo social”

Uno de los elementos destacados por los equipos es aquellos profesionales con quienes logran establecer contactos y coordinaciones debido a las orientaciones que tienen en su trabajo y como estos realizan las intervenciones en sus espacios. Esto lo asocian al rol ejecutado por estos profesionales y su posicionamiento en las estructuras organizacionales.

Por lo general se identifica que es más fácil trabajar con profesionales como trabajadores sociales, psicólogos y otros educadores, la imagen de la dupla aparece fuertemente estabilizada como la encargada de realizar las coordinaciones. Esto se refuerza fuertemente en aquellos sistemas de salud y educación en donde el componente “social” se ha integrado poco a poco y comienza a tomar más relevancia como son los programas de integración o áreas encargadas de “lo social”.

*“...En los colegios es mejor el trabajo con las duplas siempre con las duplas los profes cachan, pero como que tienen tanta pega porque la educación en Chile” (PEC NISICA)*

*“Lo que sí intentamos en ese espacio es conversar con la dupla, ya nos dimos cuenta de que hablar con inspectoras generales no... con directores tampoco por lo general porque son más castigadores, su rol dentro del espacio también es ese, mediar desde esa forma la vinculación entonces finalmente entendemos que quienes tienen más sensibilidad respecto de la situación psicosocial de las niñas es la dupla” (PEC NISICA)*

Se destacan atributos como la sensibilidad y la flexibilidad asociadas a que quienes ejecutan esos roles. Se asocian rol y cargo con las características que debe tener quien personifique dicho cargo. Hay una formación profesional que permitiría que esos cargos sean ejecutados desde esa sensibilidad y flexibilidad lo que apela también a la “complejidad de trabajar con personas”, lo que permitiría poder observar las vulneraciones más allá de por ejemplo solo ver alguien que debe recibir educación o un enfermo que debe ser atendido por un médico.

Se ha estabilizado en los sistemas organizacionales que quienes llevan las reuniones y establecen las vinculaciones son las duplas psicosociales. Esto se evidencia también en aquellos casos de internación en

recintos para los tratamientos de desintoxicación. La experiencia de trabajo con organizaciones ha llevado a que identifiquen esos cargos, asociados a profesiones particulares como aquellos que les facilitaran el trabajo conjunto, más abiertos a las intervenciones que realiza el programa y no obstaculizadores de los objetivos de este. Por lo tanto, siempre que se busque agendar una reunión o tener algún contacto con otra organización se buscara realizarlo a través de las duplas psicosociales, en caso de que cuenten con una, y sino a través de trabajadores sociales y psicólogos.

Si bien la observación de los equipos es apuntar a perfiles y cargos profesionales, al observar esto desde los marcos analíticos aquí propuesto, se puede esbozar una estabilización del sistema del trabajo social. Puede ser que aquí se encuentren espacios de interpenetración que de acuerdo con la formación profesional de quienes desempeñan la función, se asientan en las organizaciones.

### Convenios de trabajo

Los convenios existentes entre diferentes instituciones permiten acceso a prestaciones de manera gratuita, así como también una atención preferencial y priorizada en ciertos aspectos. Si bien los programas tienen conocimiento de la existencia de convenios entre SENAME y otros organismos como ministerio del deporte, ministerio de educación, ministerio de las culturas, no perciben que existan mayores cambios en su operar. Sin embargo, un convenio que si es percibido de manera positiva es entre Salud y SENAME. En este sentido es un facilitador que apunta claramente a la coordinación horizontal.

*“bueno el convenio con SENAME y salud empezó ahora hace unos meses entonces están recién cachando qué onda con SENAME quienes trabajan en esto y ahí van a llegar nuevos casos para nosotros también porque antes era OPD nomás, el hospital no sabía que hacer algo con un caso, entonces lo mandaba a la OPD y de la OPD nos mandaba el caso a nosotros y ahí era una vuelta súper larga porque nosotros recibimos directo de cualquier persona que así y les conviene mucho más enviarnos directos el caso” (PEC NISICA)*

La primera valoración de este convenio es el conocimiento que tendrán las redes de salud sobre el programa, lo que permitirá – nuevamente- ingresos, pero también una mejor comunicación y que los servicios estén enterados de la especialidad del programa, de modo que un caso no tenga que esperar tanto para ser ingresado y pueda comenzar el trabajo lo antes posible.

Otra valoración positiva de este convenio es que han accedido a información sobre NNJ que se encuentran en sus programas, como saber en qué consultorio se encuentra inscrito y prestaciones de salud a las que ha accedido. Sin embargo, como ya se señaló en las demandas de los programas, hay NNJ que ni siquiera

se encuentran inscritos en el sistema de salud, lo cual es un inconveniente pues al ser un programa ambulatorio no cuenta con los cuidados personales de NNJ y no tienen capacidad legal para poder inscribirlos en el consultorio o FONASA en caso de no estar inscritos.

*“Cómo es nuevo en realidad (el convenio) nosotros como programa ambulatorio no podemos ser tutores de los chiquillos en salud ahora el martes pasado vinieron de aquí de la Florida para presentar sus programas sus necesidades de trabajo conjunto con SENAME y quedó de averiguar que hacía porque a las residencias de SENAME ellos pueden ir como tutores pero nosotros como programa ambulatorio no pero claro como programa Calle que adulto a ver entonces iban a conversar para ver si aquí en la Florida nos podían dar alguna facilidad” (PEC NISICA)*

Sin embargo, aparentemente este convenio solo opera en temas de gestión en salud primaria, o en casos de extrema urgencia, pues de acuerdo con los relatos de los equipos en urgencias de los hospitales el convenio y la prioridad funciona solo para apartar a los jóvenes y para que este todo “más tranquilo” sin que esto se convierta es una atención efectiva.

*“la única prioridad es que a usted que es del niño de un programa allá si quiere lo puede llevar para afuera y nosotros lo llamamos para que no esté molestando en la sala no es como una prioridad de ella De verdad vamos a hacer esto para que salga antes y bien de aquí el cabro” (PEC Recoleta)*

Pese a lo anterior se valora fuertemente este convenio y las posibilidades que les pueda brindar en el futuro próximo, pues como se ha evidenciado las demandas por salud son una de las más constantes en estos programas y cualquier acción destinada a mejorar el acceso y la calidad de estas prestaciones es un aporte en la interrupción de la vulneración de NNJ.

Otros convenios que conocen los equipos y de los que hacen uso, tienen que ver con temas más recreativos y de actividades culturales, como asistencia a museos y a piscinas en la época estival. Señalan que han utilizado el convenio con el Museo interactivo Mirador en donde es posible que NNJ y adultos entren gratis, realizando las gestiones previas por ser programa SENAME. También tienen convenios, no formales, con los municipios donde tienen cobertura territorial para poder hacer uso de instalaciones deportivas como chachas para talleres y de las piscinas municipales una vez por semana en verano como actividad recreativa.

## 1.2 Entorno SENAME

El segundo entorno que se presenta es el de SENAME, este es un entorno cercado que dependiendo de la distinción puede ser entorno o sistema. Sin embargo, para las operaciones cotidianas de operación de los

programas PEC, los otros programas de organismos colaboradores de SENAME son parte del entorno principal de interacción.

#### El tipo de oferta y código SENAME

Dentro de este entorno identifican como un facilitador de la coordinación la oferta programática del servicio y el hecho de que existan pocos programas especializados en calle (lo que también juega como una barrera). Lo anterior los posiciona como una opción para recibir casos de alta complejidad debido al carácter de especializado del programa y a las características asociadas al perfil de ingreso.

La conceptualización de “situación de calle”<sup>14</sup> brinda a los programas la posibilidad de tener ingresos que dentro de su complejidad representan un amplio abanico de posibilidades, sin estar restringidos a una imagen sesgada de lo que es un NNJ en calle. Junto con esto la no obligatoriedad de tener un adulto responsable para el ingreso al programa les permite que casos en los que no hay vinculación familiar puedan ser derivados e ingresados al programa.

*“Somos la segunda opción aquí en la Florida hasta el momento porque claro multisistémico trabaja siempre que hay adulto responsable, a nosotros no nos importa que haya porque no hay adulto responsable” (PEC NISICA)*

Es en esta flexibilidad y marco programático que entrega SENAME lo que valoran de pertenecer a este sistema, pero se observa como entorno en tanto no tienen ellos la capacidad de incidir sobre aquello, es una reglamentación que viene dada y que permite – así como también restringe- la coordinación.

Por otra parte, saben que el ser reconocidos como parte del Servicio Nacional de Menores permite generar mayor comunicación con ciertos sectores, en donde decir que “es un programa SENAME” probabiliza la comunicación, superando la doble contingencia. La semántica en torno a SENAME está bastante estabilizada de modo que cuando se habla de “NNJ SENAME” hay un código que se asocia de inmediato a un perfil y posiblemente a una vulneración, lo que puede abrir espacios de colaboración que a una institución que no cuenta con el respaldo de SENAME le podría costar un poco más.

*“El SENAME (que los reconozcan como) nos da un poco de soporte, pero tampoco lo necesitamos como para, a veces sí para entrar” (Trabajador NISICA)*

---

<sup>14</sup> Para referencias sobre la discusión sobre la denominación “de la calle”, “en la calle” y “situación de calle” revisar (Carreño, 2013) (PEC Recoleta- PEC NISICA- PEC Renca, 2011) (Pascual, 2002) (Salinas, 2018)

El marco institucional y organizacional mayor de SENAME permite conectar con otras organizaciones y por lo mismo posibilita la coordinación en tanto se reconoce que NNJ se encuentran asociados a una institucionalidad particular que el medio reconoce. Esto posibilita la coordinación en la consecución de prestaciones interorganizacionales lo que es un paso para la efectividad de la intervención.

### 1.3 Facilitadores transversales del entorno

Estos facilitadores se identifican en todo el entorno de los programas PEC, son condiciones que sin importar el sistema de referencia aplican para facilitar la coordinación. Es decir, son válidos para el entorno próximo de SENAME en su coordinación vertical y para el entorno general en su coordinación horizontal.

#### Conocimiento sobre los programas PEC

Un punto sobre el que hay un amplio consenso es que a medida que son más conocidos en sus entornos y las otras organizaciones saben del trabajo que realizan, es posible que les lleguen más derivaciones y que las posibilidades de trabajo conjunto se amplíen. Este tipo de facilitadores apunta tanto a la coordinación horizontal como vertical, dependiendo de la contraparte que puede ser al interior del sistema de protección u otros sistemas funcionales.

*“a trabajar en una presentación así como más... que nos hiciera ver bonito, maquillar bonito, atractivo cachai, y clarificando un poco el concepto a ver, nosotros somos ACHNU, o sea, vamos a la red de Peñalolén y a nosotros nos conocen por ACHNU, o sea, ACHNU entonces PEC NISICA, sí mantenemos PECNISICA y somos de ACHNU, PRODENI viene pero una cosa chiquitita al lado (...) pero nuestra marca grande es ACHNU, PECNISICA ACHNU, entonces eso es como también un tema de habernos preguntado el cómo somos conocidos afuera.” (PEC NISICA)*

En este caso el programa NISICA ha desarrollado un amplio trabajo de posicionamiento territorial para ser conocidos y establecer vínculos estables con otros programas sobre todo pensando en los ingresos mediante derivación desde otras organizaciones.

*“reportamos justo en el periodo en el que se estaban construyendo los catastros del año, entonces ahí reportamos “oye nosotros estamos en el territorio también” que se yo; incorpórenos. Entonces mandar nuestros datos, nuestras fichas, que se yo, entonces hoy día estamos en las 5 comunas y estamos en los 5 catastros. Tenemos comunicación con las 4 comunas en la red de las 4 comunas de la red de infancia, salvando Macul, que con Macul se han hecho vía correo, yo creo que he hecho unos 3 intentos de comunicarme por lo menos con la OPD... contestaron a la primera el catastro y ahí había una comunicación y después se perdió” (PEC NISICA)*

Por otra parte, el programa de Recoleta percibe que es un programa y equipo que tienen reconocimiento en los territorios, se encuentran asentados en los espacios de intervención, los otros programas y organizaciones saben quiénes son y no tienen que estar constantemente presentándose.

*“Y hay un proceso de reconocimiento del proyecto también cachai, que se instala y que reconocen el trabajo que hace el equipo, por lo tanto, se abren esas puertas pequeñas, y que son importantes para avanzar en los objetivos de intervención.” (PEC Recoleta)*

El posicionamiento en los espacios comunales, estar en los catastros de las redes de infancia permite al menos tener un punto en el mapa en donde si alguien busca algún programa asociado a calle va a encontrar al PEC dentro de la oferta comunal disponible.

*“eso se hizo con las 5 comunas, con las 5 comunas mandamos a salud, a educación y a la red SENAME, eso fue la... la como la categoría digamos de dónde difundir” (PEC NISICA)*

La estrategia fue contactarse con aquellos sectores de los cuales más necesitan para la intervención y hacerse distinguibles para ellos, evidenciar su existencia y que son una opción dentro del área de protección a la cual le pueden derivar casos.

Sin embargo, hay que reconocer que, si bien el conocimiento es un facilitador para la intervención, en algunos casos hay historias de desencuentros con programas o de redes que no han tenido buenas experiencias en el pasado, por lo mismo es que se han preocupado de reposicionar su imagen en las redes y tomar acciones que vayan en esa dirección, como cumplir los compromisos acordados y mantener la presencia en las redes locales de infancia y mesas de gestión de casos.

*“Por un lado está la legitimación con la red, el posicionamiento como estratégico, la necesidad de la coherencia del decir, o sea yo digo algo y lo hago cachai, como acercar esa brecha” (PEC Recoleta)*

Entonces lo que se busca es un conocimiento pero que este asociado a una imagen positiva y legitimada del trabajo que hacen. Si bien se espera que el trabajo se legitime una vez que conozcan sus modalidades de intervención y lo que desarrollan con NNJ, han de posicionarse como un programa serio y responsable que cumple con lo que se promete. Hay una estrega comunicacional detrás de este posicionamiento y que esperan les de los resultados deseados.

El ser conocidos y reconocidos en sus entornos posibilita la coordinación en tanto las otras organizaciones pueden requerir de ellos y también responder a sus requerimientos de mejor manera. Aparecen como

una posibilidad de selección para el medio lo cual hace su trabajo más fácil y también hace que al ellos emitir solicitudes haya un soporte donde no tengan que estar constantemente presentándose y dándose a conocer.

#### Historial de colaboración

Los programas reconocen relaciones que se han asentado con el tiempo y que se han acoplado estrechamente con vínculos de cooperación y colaboración constante. En esto se identifica un fuerte componente territorial, pues hay territorios en los que se han desempeñado por más tiempo y que como se señaló líneas más arriba tienen un trabajo comunitario de fuerte base social.

En el caso del Programa NISICA señalan que la red de Peñalolén y algunos de los programas de ahí como el CESFAM, programa SUYAI y CETIJ, han establecido colaboraciones cercanas y que han visto frutos en el trabajo con NNJ.

*“claro la red de Peñalolén en este caso para nosotros es la más fuerte pero también porque hay una historicidad con Peñalolén, por lo que me he ido dando cuenta, distinto es a las comunas donde hemos llegado donde no... no había nada, o sea no hay ninguna inserción incluso a la red” (PEC NISICA)*

Por otra parte, hay historiales de colaboración con ciertas personas que van rotando por diferentes programas y que luego recurren nuevamente a PEC, pues confían en su trabajo y en que es un espacio al cual pueden derivar casos.

*“hasta hace poquito la directora que estaba aquí en reparatoria Oriente formamos una buena relación porque ella ya había trabajado antes en ese mismo programa con música con directores anteriores cuando Este programa estaba en Peñalolén y ella también trabaja en Peñalolén y ahí se hicieron como buenas migas y ahora lo retomó porque se abandonó eso porque se cambió para la Florida el programa y hartos atados y ahora ella quedó que reparatorias Oriente trabaja con la Florida y Puente y todo eso volvió a retomar el contacto y eso es como algo histórico creo yo de buenas relaciones” (PEC NISICA)*

Es importante sumar que el programa de Medidas Reparatorias Oriente se encuentra a menos de una cuadra de distancia del programa NISICA, por lo que la cercanía también ha incidido en el historial de colaboración, suelen apoyarse mutuamente en los casos y se reportan actividades en conjunto.

#### Voluntad de los equipos

Este último facilitador transversal pareciera ser uno de los que se encuentran mas asentados entre los equipos y es percibido como una capacidad “de hacer que las cosas pasen”. Aquí se apela a todas esas



capacidades instaladas en los equipos y en quienes ejecutan los cargos, en donde pueden facilitar las prestaciones requeridas por NNJ y que se ven bloqueadas por protocolos y directrices programáticas.

Un ejemplo de esto se encuentra en la posibilidad de derivar NNJ a los programas de reinserción educativa, PDE, los cuales tienen incompatibilidad programática, pero que a veces logran superar esa barrera y hacer la derivación.

*“y ahí entra la voluntad po cachai, profesional, como de decir sí el SENAME dice todo esto y nos exige, pero esto en verdad no lo vamos a hacer como ellos lo dicen, y vamos a cocinarles igual porque consideramos que es lo éticamente correcto cachai, (PEC Recoleta)*

*“y ahí también pasa me imagino con PDE por ahí se han podido ingresar algunos y acá la profesional igual... capaz que tiene más temor de lo que le diga la supervisora, yo creo que podrían igual flexibilizarlo, sí.” (PEC NISICA)*

La voluntad se expresa como un fuerte estabilizador y como medida de acceso a prestaciones que de otro modo demorarían mucho, muchas veces esta voluntad permite ciertas excepciones atendiendo a la gravedad de los casos y a las condiciones en las que se encuentran NNJ, por ejemplo, en casos de atenciones de salud y que no cuenten con adulto responsable se hace lo posible por que los puedan atender igual.

*“sino el chiquillo va a seguir sin recibir la salud que necesita o hacemos gestiones, así como internas Oye por favor nos pueden permitir entrar y ahí recién nos hacen algunas excepciones” (PEC NISICA)*

Este es un facilitador que aplica directamente sobre las personas que ejecutan dicho cargo, lo que da cuenta de lo personalizado del trabajo y la falta de estabilización e integración a nivel sistémico, evidenciando lo fragmentado del sistema de protección.

*“entonces lo que hicimos que es la curadora de ese caso, como vio la complejidad nos dijo que quería ir a la casa de los chicos, cuándo una curadora nunca, pero fuimos el jueves pasado (...) y por lo menos esperemos que desde ese informe que envíe la curadora al tribunal, o se programa una audiencia y escuchan a la curadora, podamos hacer otra cosa por los chiquillos” (PEC Recoleta)*

La cita anterior muestra como en un caso de alta socialización callejera son las acciones individuales de una curadora, quien excediéndose en sus funciones o haciendo uso de atribuciones que no son las comunes va a terreno. Esto sorprende al equipo, pero también les da una esperanza de que sus sugerencias sean atendidas y que tribunales pueda tomar otras acciones en el caso.

## 2. Facilitadores del Sistema programas PEC

El sistema de referencia son los programas PEC, son sistemas organizacionales con orden y jerarquía internos, con una cadena de decisiones particular, con un objetivo específico que orienta sus cadenas de decisiones y acciones y con incentivos para que los trabajadores realicen sus labores. En este contexto los equipos identifican como facilitadores a sus conocimientos, experticias y capacidades instaladas, los contactos y redes que han establecido, las características de las niñas, niños y jóvenes que se encuentran ingresados en los programas y los sus modos de desarrollar la intervención.

### Condiciones y características de niñas, niños y jóvenes participantes de los programas

Un elemento que puede ser controversial al desarrollar la intervención y que para los equipos es observado de manera paradójal, es que a mayor gravedad del caso y mientras más vulneraciones de derecho presente, es posible activar más redes y conseguir más prestaciones que con aquellos casos que son menos complejos.

*“E: ¿hay un momento en que logran efectivamente algún tipo de prestación de salud para los chiquillos? S: solo en urgencia (...) solo en urgencia, pero por ejemplo cuando es otra cosa... más... No sé po las chiquillas como un tratamiento de... Cuando las chiquillas necesitan algún tratamiento de anticonceptivo y eso, es largo el trámite, tienes que esperar cachai” (PEC Recoleta)*

Esta percepción también es posible de rastrear en los registros de intervención de los equipos donde luego de múltiples gestiones e intentos por ingresar a una joven a un proceso de desintoxicación, este se ve agilizado luego de un intento de suicidio por parte de una joven, donde este se toma como una prueba de su estado de salud mental y de la gravedad de su consumo problemático de drogas y es mediante orden de tribunales que se logra el ingreso efectivo al Hospital Horwitz Barak.

Esta es una constante en los relatos de los equipos, solo cuando se llega a situaciones de gravedad extrema en donde se ve puesta en peligro la vida de los NNA y las condiciones en las que se encuentran son muy precarias y vulneradoras es que se toman acciones de mayor consideración. Es un manejo de la urgencia constante.

Entonces este facilitador solo opera en casos de gravedad, a mayor gravedad es más probable conseguir acceso a un proceso de desintoxicación, ingreso a un hogar de protección, medidas que claramente operan para los casos de mayor socialización callejera, pero que en muchas ocasiones las gestiones llevan meses estancadas – en un registro de intervenciones es posible identificar que las gestiones para iniciar un proceso de desintoxicación puede llevar más de tres meses desde que se registra la intención, hasta

que se logra un ingreso efectivo- y que son las situaciones de crisis las que las activan, sobre todo con el impulso de tribunales.

*“somos una dupla con 50 casos como que tampoco podemos estar tan atentos a la prevención y siempre estamos apagando incendios” (PEC NISICA)*

La paradoja respecto de la gravedad y la rapidez para la intervención deja en cierta desventaja a NNJ que se pueden encontrar en situaciones de graves vulneraciones de derecho, pero que no han llegado a condiciones de crisis, o que las manejan de modo distinto. Este es un facilitador que produce contradicciones en los equipos y que evidencia el constante manejo de crisis o “incendios” que suelen estar realizando los equipos.

#### Proceso de intervención

Sobre los procesos de intervención los equipos rescatan su capacidad de vincular con niñas, niños y jóvenes, lo que hace que les tengan confianza y posibilita el trabajo de intervención. Esto es positivo en tanto la desconfianza existente de parte de estos niños, niñas y jóvenes en SENAME debido a que la mayoría tienen un largo historial de intervenciones en el servicio– algunos de los casos analizados presentan más ingresos en la red SENAME que años de su vida, uno de los casos presentados es una joven que tiene 14 años y 16 ingresos a la red, con el primer ingreso por protección al año de vida- con muchos procesos de sobre intervención donde ya no confían en “los tíos”<sup>15</sup> y observan estos programas como imposiciones y obligaciones, las que no necesariamente resultan beneficiosas para sus condiciones de vida.

En este contexto el trabajo en terreno y la vinculación que tienen con los jóvenes, les permite una legitimidad respecto de otros programas y el reconocimiento de sus procesos de vinculación hacen que otros acudan a ellos, les abren puertas en espacios de internación de NNJ y eso hace que los identifiquen y valoren por su trabajo vincular.

*“también motivamos a los chiquillos porque aquí lo que trabajamos harto es el vínculo que es algo que a los otros programas les cuesta sobre todo si están obligados a ir aquí no están obligados a venir Porque nosotros vamos para allá, pero los otros programas*

---

<sup>15</sup> Es común que en los programas y centros residenciales de SENAME y del área de protección la denominación que se da a los equipos profesionales es de “tíos y tías” esto aplica en general para todas y todos los trabajadores de estos programas, sin distinción de las tareas y roles en los que se desempeñan. Cabe señalar lo extendido del uso del término “tío o tía” en nuestro país (Salamanca, Cofré, & Gutierrez, 2011) y que además no ha estado exento de polémicas (Ñaucupan, 2012).

*rescatan eso yo creo y acuden a nosotros para generar adherencia a sus propios programas” (PEC NISICA)*

*“ese nivel de trabajo y que es otro facilitador técnico es que el equipo logra tener un proceso de... o una vinculación de confianza con los niños y las niñas, y eso es un gran facilitador, porque si no existe eso, en estos espacios no.... No avanza nada” (PEC Recoleta)*

El posicionamiento desde el cual se realiza la intervención considerando como puntos claves el vínculo, la confianza y el respeto por NNJ son facilitadores de los procesos de intervención y conducen a que NNJ confíen en las y los trabajadores, lo que luego permite por ejemplo que los vinculen con otros espacios, los acompañen en procesos de internación, etc.

El conocimiento que tienen los equipos de las situaciones de los NNJ participantes, posibilitan por ejemplo el trabajo conjunto con otras organizaciones que también intervienen con ellos, se producen colaboraciones estrechas sobre todo en los procesos escolares, que suelen ser complejos con NNJ respecto de la adaptación al sistema escolar regular. Es así como el acompañamiento que realizan estos programas a la labor de otros programas hace que sean bien posicionados y valorados por su vinculación con NNJ.

*“la educadora que trabajaba con los dos niños estaba con licencia cachai, entonces finalmente ella tiene un montón de información sutil que quizás el papel nunca va a aguantar con respecto a la forma de vinculación, estrategia, todas esas que son invisibles de alguna forma pero que son muy ricas como...” (PEC NISICA)*

Entonces el trabajo vincular y de conocimiento que hacen los equipos, basado en la confianza con NNJ opera como un colchón y respaldo frente a NNJ para la intervención con otras organizaciones.

#### Pericia y habilidades de los equipos y sus integrantes

Uno de los aspectos que los equipos valoran de buena manera es el conocimiento sobre los territorios donde intervienen. Esto tiene múltiples beneficios, pues los ayuda a identificar ciertas problemáticas en los casos dependiendo de su lugar de procedencia, esto pues hay sectores en las comunas que son conocidos por concentrar externalidades negativas o lo que por encontrarse ahí es más probable que se presenten ciertas vulneraciones. Ejemplo de esto son lugares de alto tráfico y microtráfico de drogas, donde la existencia de jóvenes “soldados” que trabajan para los narcotraficantes, lugares históricos de situación de calle como es el espacio de la vega central y el sector de Mapocho donde históricamente ha habido caletas de NNJ en situación de calle, o en el caso de La Florida los sectores de centros comerciales o malls donde NNJ pasan gran parte de su día. Este conocimiento de los territorios y de los circuitos de

calle permite que el equipo pueda activar ciertas redes y organizaciones locales, saber con quién contactarse y en donde buscar.

*“yo le digo: si yo sé dónde está la niña, vamos a buscarla” (PEC Recoleta)*

Otro tipo de conocimiento que es bien valorado es sobre las posibilidades que brinda pertenecer a ACHNU y su experiencia en el trabajo con Enfoque de Derechos. Esto en el entendido de las posibilidades que brinda el intercambio de saberes y el reconocimiento que tiene una institución que ha desarrollado este modelo desde hace más de dos décadas.

*“se supone que se supone que manejamos un enfoque de derechos, podrían perfectamente dos profesionales en algún momento presentar algo en un colegio, o hacer un conversatorio en algún lado, o participar de algún espacio de... ofrecer algo.” (PEC NISICA)*

*“que cuando me hablaron de enfoque de derecho en esta institución y llevo ya casi 8 años en esta institución, quizás por eso me quedé, porque era muy interesante poder trabajarlo desde... desde el enfoque de derechos humanos, por lo menos en trabajar con la infancia” (PEC Recoleta)*

Este conocimiento legitima un modo de trabajo que se ha posicionado como dentro de los necesarios y requisitos para el trabajo con NNJ. De modo que el pertenecer a esta institución tiene una impronta que debiese verse reflejada en los trabajadores y que les permite establecer vínculos con otras organizaciones que identificar esto como algo positivo y que además esperan aprender algo al respecto.

Una habilidad fuertemente valorada y que se relaciona con los contactos interpersonales, es la capacidad de algunos de los trabajadores de los programas para las relaciones públicas. Esto tiene que ver también con la posibilidad de dar a conocer el programa y como son observados por los otros.

*“o sea ya después en el mundillo ya te vas haciendo conocido para allá para acá por supuesto lleva años la gente, tu ubicas a XXX un relacionador publico innato” (PEC NISICA)*

Esta habilidad permite insertarse en las redes y tener una buena llegada en estas. Se reconoce como una habilidad personal, de cierta manera es hacer promoción al programa e identificar posibles vinculaciones.

Finalmente, un elemento valorado de manera muy positiva es el conocimiento que se tiene sobre el funcionamiento de la red SENAME y la capacidad de gestión sobre la misma. Saber a dónde llamar, a quien llamar, cuáles son los procedimientos para realizar, cuando se debe hacer que cosa y como decidir qué se

debe hacer con cada caso es una habilidad que se va desarrollando y conocimientos que se adquieren en el trabajo. En este sentido la experiencia en contextos de intervención protecciones es muy relevante.

*“tener un tremendo equipo como el que tengo yo, o sea tener personas que... que... que hacen la pega que hacen porque... porque tienen un nivel de vocación, es super facilitador que... que el nivel de confianza que existe en la pega que se va a hacer y que al equipo no tenís que ponerle un GPS para saber dónde andan cachai, ese tipo de cosas; el nivel de gestión, el nivel de compromiso y de saber el funcionamiento de las redes” (PEC Recoleta)*

Este tipo de conocimientos por ejemplo implican un conocimiento de la oferta protecciones y de la red amplia de SENAME, saber cómo se debe interactuar con tribunales, cuáles son los programas – y sus siglas que tienden a la confusión- con los que se puede trabajar y cuáles son las modalidades de trabajo. Esto es muy importante pues implican un ahorro de tiempo que en estos casos es importante pero también en cómo hacer el trabajo de manera adecuada, en donde la sobrecarga de gestión y trabajo administrativo parece abrumar a los equipos. Del mismo modo la confianza que se evidencia en el equipo, en cumplir las tareas encomendadas y en la autorregulación de las y los trabajadores, algo que según cuentan los equipos no siempre ocurre de esa manera.

### Políticas y trabajo local de niñez \*

Esta sección se ha identificado como un punto intermedio entre los facilitadores y las barreras, pues efectivamente el territorio y las acciones que allí se despliegan respecto de niñez puede operar tanto como facilitador o barrera. Es por esto que se incluye en los esquemas de facilitadores y barreras, pero se describe aparte por temas de presentación.

Como se describió en el apartado sobre los mecanismos de coordinación hay algunos espacios como las redes locales de infancia o las mesas de gestión de casos que son instancias de coordinación y trabajo que convocan a diferentes organizaciones asociadas al trabajo con niñas, niños y jóvenes a nivel comunal. Es en estas instancias en donde se observa el trabajo local que hace cada municipio, liderado por lo general por su Oficina de Protección de Derechos, las iniciativas que promueven, las funciones que se dan a cada uno de estos espacios y lo productivos que pueden ser para interrumpir las vulneraciones de derecho de NNJ, así como también ser espacios de promoción y reconocimiento de niños, niñas y jóvenes como sujetos de derecho.

*“Fui escuchado en algunos lugares, pero mira, yo los diferenciaría, Recoleta es un... es el paraíso, ahí funciona todo(...) Huechuraba es una buena organización, sin embargo está todo muy politizado, pero bueno, uno participa igual yo no soy nadie para andar*

*haciendo check list, pero sí a mi edad y con los años de circo que llevo, tengo el criterio y no la voluntad para decidir a cuál- en cuál van a aparecer cosas importantes para los procesos de intervención, y en cuales vas a ir a calentar el asiento para firmar un... un verificador que asiste a una reunión, en eso hemos ido avanzando, entonces... depende de cómo lo veas.” (PEC Recoleta)*

En este caso el entrevistado indica ciertas diferencias en el funcionamiento de las redes locales de infancia, las cuales de acuerdo con su parecer inciden en los beneficios que pueden traer para su programa asistir a una y a otra. Además de evidenciar una cierta disposición hacia la participación en cada una, que, si bien él entrevistado lo vincula a criterios para asistir, es la lectura que hace el de su entorno de intervención. En este sentido esta lectura

*“bueno ayer, recién ayer nos dimos cuenta que Peñalolén igualmente está dividida por ejemplo en dos redes, está como el bajo Peñalolén, y está la gente que está en Peñalolén alto donde están los CESFAM también pero es otra red y que no hay una comunicación entre ellas, y nosotros estamos en una de las redes, entonces ayer nos hicieron ver que no estamos en la otra red, ahora claro, hay que ver si es pertinente estar en esa red o no, o cómo tener algún tipo de contacto” (PEC NISICA)*

La cita anterior da cuenta de fragmentación que existe en los territorios, lo que dificulta que los programas puedan asistir y estar en todas las instancias de participación y coordinación. Este es un ejemplo de cómo se van multiplicando las instancias de trabajo y que muchas veces resultan infructuosas y hasta desconocidas para los equipos.

*“Estamos en la red de programas que se está como entre activando y no, de programa de la red SENAME de San Joaquín, también estamos ahí. Hay una que se quedó dormida ahora en el paso del tiempo que es la mesa de programas calle, que también había una mesa de programas calle, no sé qué le pasó al jefe que se durmió eso. Está la mesa de gestión de casos de Peñalolén y la mesa de gestión de casos que ahora recién ahora hace como un mes incorporamos en La Florida” (PEC NISICA)*

Este tipo de instancias que se vinculan con los gobiernos y disposiciones locales que se despliegan en un territorio particular, en el cual se disponibilizan también como barreras y facilitadores, da cuenta de cómo los territorios activan y posibilitan la coordinación. Esto se condice con los postulados del territorio como Medium (Urquieta, Mariñez, & Jorquera , 2017) en donde las disposiciones que se dan en el territorio posibilitan o restringen ciertas formas.

En este sentido por ejemplo solo las comunas Peñalolén, Recoleta y Huechuraba cuentan con “políticas locales de infancia” aunque todas las comunas cuentan con algún tipo de oficina o institucionalidad para

el trabajo con infancia ya sea una oficina particular o desde la misma OPD. Esta información concuerda con las percepciones de los equipos de que estas son las comunas en las que el trabajo colectivo con otras organizaciones se puede dar de mejor manera y hay redes más articuladas.

De este modo las directrices locales para el trabajo con NNJ pueden facilitar o entorpecer el trabajo que desarrollan los programas, así como también potenciar un trabajo que sea en el reconocimiento y promoción de NNJ como sujetos de derecho o continuar bajo una mirada asistencialista o desde la situación irregular.

### Barreras para la coordinación e intervenciones efectivas

Las barreras para la coordinación serán todas aquellas condiciones tanto del entorno como de los sistemas que impidan o dificulten la coordinación. En este caso a al igual que en los facilitadores, los acoplamientos pueden ser estrechos o laxos, pero entendiendo que al igual que la exclusión las barreras tienden a ser más fuertes a generar condiciones de probabilidad más alta que los facilitadores.

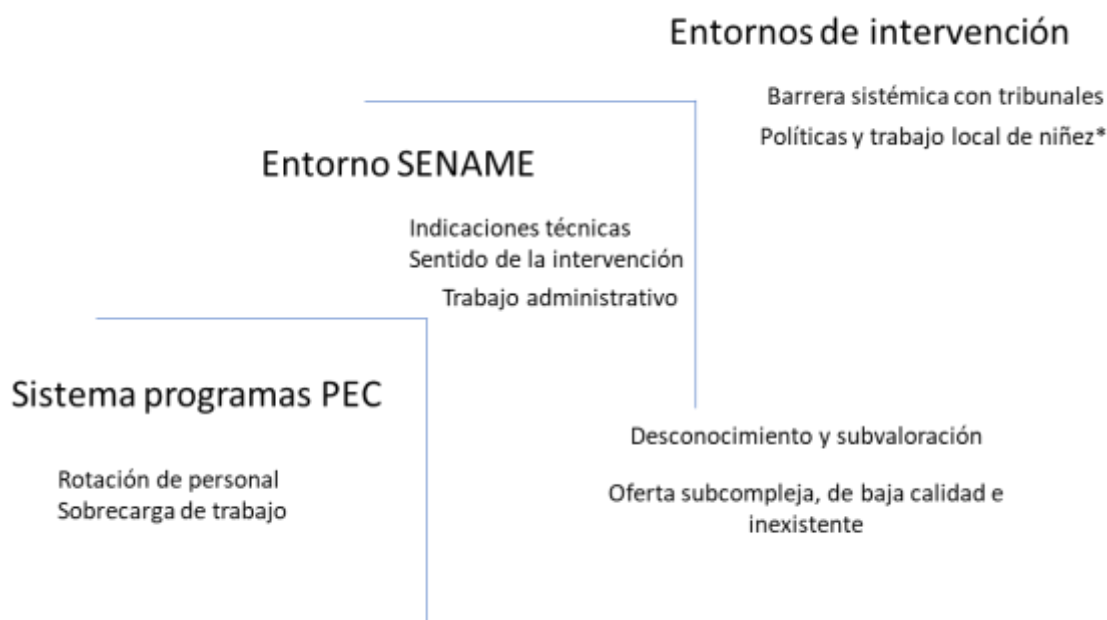


Ilustración 13. Barreras según posición. Elaboración propia.

Se ha trabajado siguiendo el mismo esquema que en los facilitadores, es decir de acuerdo a la posición de las barreras en el entorno próximo o general o en los sistemas PEC.

En el caso de las barreras es posible identificar que estas se asocian más a los entornos y regulaciones para el funcionamiento. La concentración de barreras en el entorno indica que estas son menos manejables



para los equipos y deben realizar mayores esfuerzos por gestionarlas y llevarlas al sistema. Por otra parte hay barreras que por su lejanía y posición simplemente se asumen como condicionantes estructurales sobre las que pueden actuar desde los bordes y tratar de manejar sus efectos pero no incidir en las causas y motivos de las barreras, al menos no de manera directa.

El siguiente esquema permite observar de otra manera los resultados que se presentan a continuación y sus agrupaciones.

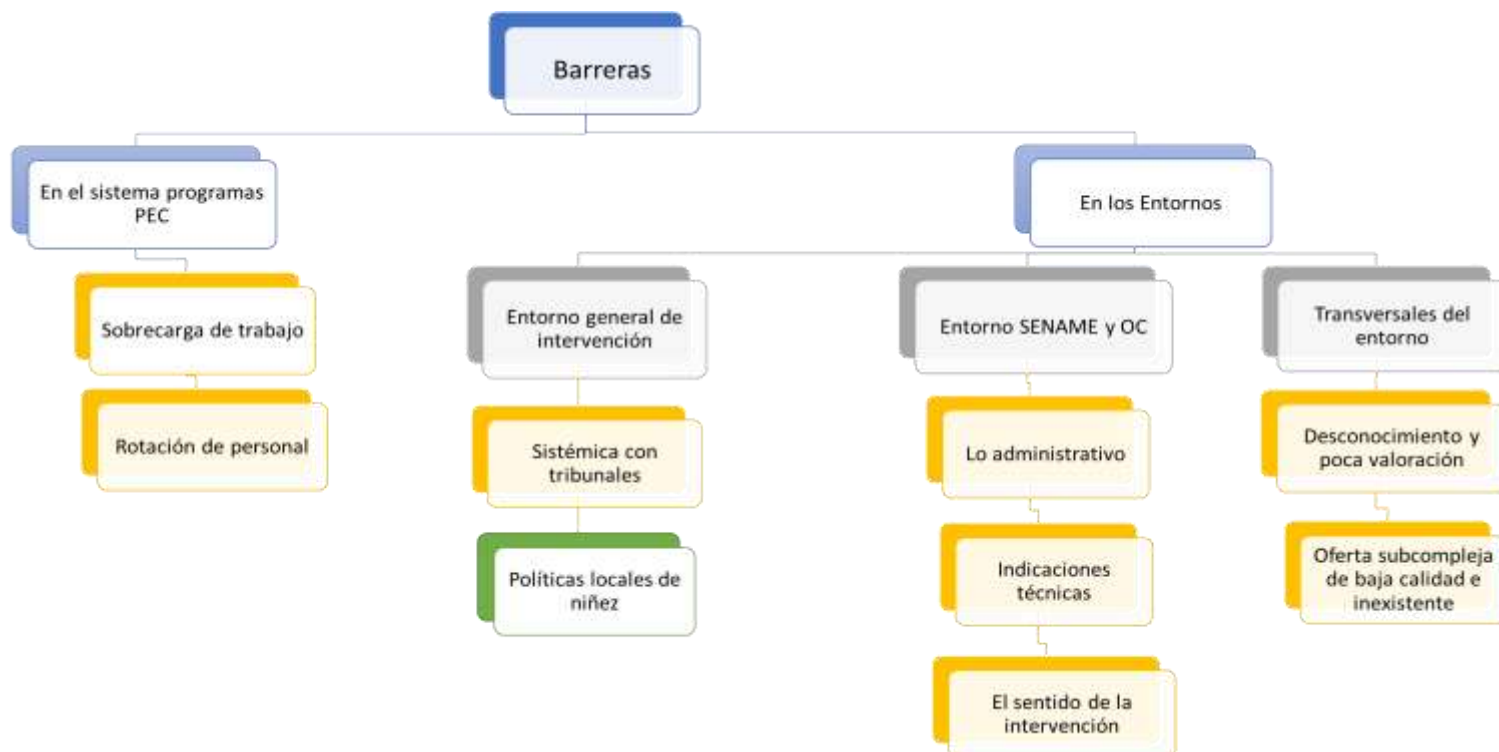


Ilustración 14. Esquema Barreras. Elaboración propia.

## 1. Barreras de los entornos de intervención

### 1.1 Entorno general de intervención

#### Barrera sistémica con tribunales

De acuerdo con lo que se ha plantado en los antecedentes y el marco teórico, así como también en las demandas de coordinación, el trabajo que se realiza con trabajos de familia, como organización clave para el funcionamiento de los programas PEC, es que se presenta esta barrera de forma separada. Esto pues la interdependencia entre estos sistemas organizacionales es muy alta, por lo tanto, lo que incide en la percepción de las fallas de tribunales desde los programas. Para los equipos el trabajo con tribunales

debiese facilitar su trabajo y no entorpecerlo, pero pareciera ser que es difícil coordinarse con esta instancia. Lo anterior es un tanto paradójico pues son organizaciones que se encuentran muy cerca debido a sus mandatos, lo cual hace que sea un tipo de coordinación vertical, pues son parte del sistema de protección. Los acoplamientos entre estas organizaciones debiesen facilitar la intervención más que obstaculizarla.

Una primera barrera que se identifica con tribunales es el tema del lenguaje, los programas perciben que el lenguaje del derecho es altamente especializado y que cuesta descifrarlo para un lector no formado en específicamente en esa área.

*“De acercarse con tribunales de hecho es un lenguaje que no conocemos muy bien aquí (...) pero interfiere mucho la falta de un lenguaje común con tribunales y las confusiones que puede haber en estas intervenciones tan lejanas porque es como hablar como con alguien con un teléfono de estos con un hilito y que no se entiende bien y al final llegamos a una cita que nada que ver”*

Junto con esta barrera del lenguaje los programas perciben que hay una lejanía de los equipos de trabajo de SENAME, ya sea de los curadores, jueces, consejeros, etc. Para los programas hay una lejanía que se reproduce en el trato impersonal desde tribunales.

*“No nada a lo más podemos hablar con los curadores y eso es como muy coyuntural y hay audiencia y ya hablemos con el curador antes que empiece un ratito unos 15 minutos antes pero que 15 minutos porque 5 minutos para el otro programa y otros 5 para la familia (...) en tribunal nosotros mandamos un oficio y llegó un oficio de vuelta mandamos otro de vuelta y de repente hay audiencias, de repente no, también entonces no hay una colaboración como directa con ellos como oficio va oficio viene y todo porque es muy legal también y eso igual no sé por el sistema legal cómo que no te permite un trato más humano más cercano” (PEC NISICA)*

Las comunicaciones vía oficio hacen que esto sea muy despersonalizado, algo que tiene una valoración negativa para los equipos, sienten que no hay consideración desde estas organizaciones al trabajo particular con cada NNJ, que no se dan el tiempo de hacer un trabajo detallado y que considere la información y trabajo realizado por ellos. Por lo mismo es que finalmente la labor de hacer informes a tribunal se observa como infructuosa y un trabajo que va perdiendo sentido.

Otro elemento que impide el buen trabajo con tribunales es que los programas sienten que el trabajo que ellos realizan enviando informes trimestrales a tribunales no tiene la consideración necesaria, creen que desde tribunales no hacen un trabajo exhaustivo sobre los casos y que finalmente solo leen las partes

finales de los informes y solo ponen atención en casos que les llamen demasiado la atención por las sugerencias o peticiones. Esto lleva a que perciban que trabajan de mas y que finalmente hay una carga de trabajo innecesaria y que se podría eliminar.

*“Entonces uno tiene que mandarle los casos que tiene que judicializados informe cada tres meses creo y ustedes creen que eso al final los leen y nada (...) En realidad lo que hacen ellos yo creo Es que leer las sugerencias y si está muy como compleja la sugerencia o muy específica o Estamos pidiendo algo muy grande ahí recién van a leer el informe a ver cuál es la justificación de todo esto pero yo creo que sí dice a que se mantenga en el PEC ver la sugerencia y así oka pero el orden de leerlo es del final y dicen ahora voy a ver si lo leo o no” (PEC NISICA)*

*“Tribunales de familia cuesta que te contesten, cuesta que te den el egreso, cuesta que te den una audiencia” (PEC Recoleta)*

*“con tribunales a veces es peor porque... Con tribunales, tribunales claro yo envío el informe eh... sugiriendo algunas cosas para los niños, pero, por ejemplo, pasa también que en desintoxicación o esas cosas no hay cupo entonces... las llevan y... “no sabe qué, no hay cupo llévesela”, o envíela al Cread” (Trabajadora PEC Recoleta)*

Algo que complementa lo anterior es la percepción de que tribunales no tiene conocimiento adecuado sobre el trabajo en el área de protección, por lo que en ocasiones emiten ordenes que no se pueden cumplir, lo que nuevamente implica mas trabajo para el equipo. A esto se suman las derivaciones por 80 bis<sup>16</sup>, las cuales son una sobrecarga de trabajo y por las cuales la motivación económica no siempre llega ni a los trabajadores ni de manera oportuna.

Ejemplo de esto es lo que se puede observar en el siguiente fragmento de un oficio desde el centro de medidas cautelares hacia uno de los programas:

---

<sup>16</sup> El 80 bis es un artículo de la ley 20.032 (artículo 80) el cual indica que *“Deber de información del Servicio Nacional de Menores. Para efectos de la aplicación de las medidas a que refiere el artículo 71 (medidas cautelares especiales, agregado por mí), así como las que se impongan en virtud de sentencia definitiva, el Servicio Nacional de Menores, a través de sus Directores Regionales, informará periódicamente y en forma detallada a cada juzgado de familia la oferta programática vigente en la respectiva región de acuerdo a las líneas de acción desarrolladas, su modalidad de intervención y la cobertura existente en ellas, sea en sus centros de administración directa o bien en los proyectos ejecutados por sus organismos colaboradores acreditados.*

*Si el juez estima necesario decretar una medida respecto de la cual no existe en la Región oferta de las líneas de acción indicadas en la Ley N°20.032, comunicará tal situación al Director Nacional del Servicio Nacional de Menores, quién deberá adoptar las medidas tendientes a generar tal oferta en el menor tiempo posible. Entretanto, el juez decretará alguna de las restantes medidas del artículo 71. Pero, si la cautelar dispuesta es la de la letra h)1 de dicho artículo, el Servicio Nacional de Menores deberá darle cumplimiento y sin más trámite.” (Ley 20.032)* Lo que efectivamente implica que, en caso de no existir una oferta o cupos en la oferta existente, los programas han de recibir un “sobrecupo” superando la capacidad por la cual fueron licitados. Para tener más referencias al respecto revisar: “JMM Unidad de estudios (2011) Análisis sobre la aplicación del artículo 80 BIS”

*“A sus antecedentes oficio evacuado por Programa Especializado en Calle Recoleta, solicitando que se ingrese a la adolescente XXX a Cread Pudahuel. Estese a lo resuelto con fecha 1 de octubre del presente año. Advirtiendo que la adolescente se encuentra en Unidad de Mediana Estadía del Hospital Roberto Del Río, sin que se le haya notificado a la institución de la orden de ingreso a centro residencial y a fin de dar estricto cumplimiento a lo ordenando en autos, se resuelve: 1. Remítase resolución de fecha 1 de octubre del año 2019 a Hospital Roberto Del Río y a PEC Recoleta. 2. Será de responsabilidad de profesionales de programa especializado en calle recoleta realizar las gestiones, coordinación de traslado, derivación asistida e ingreso efectivo de la adolescente XXX, previa constatación de lesiones a CREAD Pudahuel, debiendo la institución informar el ingreso efectivo, dentro de 5 días corridos desde que se realice de acuerdo con lo que dispone la nueva ley de tramitación electrónica de los procedimientos judiciales” (Carpeta de caso, CASO N1 PEC NISICA)*

Para el programa en cuestión no había manera de cumplir la orden de tribunales, pues no cuenta con los recursos necesarios para el traslado, ni tampoco tiene los cuidados personales de la joven, por lo tanto, no hay manera de realizar la movilización necesaria para que le den el alta en el hospital. Para que esto no se hiciera efectivo tuvieron que, en conjunto con el hospital, CREAD y el programa de ESCI realizar un oficio a tribunal, pedir ayuda a asesorías clínicas, para que fuera CREAD el encargado del traslado de la joven, quienes eran los que tenían los cuidados personales. Esto implicó una serie de acciones y de trabajo que hace que se instale una desconfianza hacia tribunales, en tanto emite ordenes que no son factibles de cumplir, o que cumplirlas podría tener implicancias en los cuidados de la joven y del equipo de profesionales.

Otro elemento que se suma a lo anterior son las fallas que ha tenido tribunal y que implican vulneraciones a NNJ y que no son asumidas como tales. En estos casos son los programas de trato directo, las familias y NNJ los que sufren las consecuencias.

*“Yo sólo he ido una vez en realidad y cuando fui citaron eran cinco hermanos lo citaron a todos y querían hablar sólo con uno y ellos dicen nos equivocamos en la redacción y era con ese uno que no era el programa, entonces tampoco nos dejaron entrar, fuimos y rebotamos y como no un error de redacción y no nos importa que hayamos citado a estos niños que los hayamos citado que los hayamos sacado de los colegios que es una vulneración de derechos, no importa que hayamos hecho venir a los profesionales de otros programas, no importa que la familia se haya preocupado, más encima los mandaron a buscar con carabineros, entonces si no iban todos iban a llegar los pacos para allá abrir la puerta a llevárselos a la fuerza entonces claro para ellos es un error de redacción pero para la realidad tiene toda unas consecuencias negativas” (PEC NISICA)*

*“y son super pocas las veces que los niños son llevados a tribunales y son oídos por el tribunal, más los que están en esta situación porque los cabros no están ni ahí con ir, y que sean escuchados” (PEC Recoleta)*

Aquí se refleja el poder de fuerza que tienen las ordenes de tribunales y como para el cumplimiento de estas se hace uso de recursos que otros programas no cuentan cómo es carabineros y su capacidad de apercibimiento en caso de desacato de las órdenes. Los programas perciben que tribunales no asumen sus errores y que su posición elevada en la jerarquía y asociada a un mayor poder respecto de ellos permite que puedan desdecirse o excusarse sin mayores repercusiones de sus faltas cometidas. Del mismo modo perciben que NNJ pasan desapercibidos para tribunales como sujetos individuales con una historia y con capacidad de decidir y opinar sobre si mimas y mismos, el derecho a ser escuchados pareciera no ser considerado en la mayoría de las interacciones y decisiones que atañen a NNJ de estos programas.

Del mismo modo los programas perciben que los equipos de profesionales de tribunales no tienen mayor conocimiento del funcionamiento de SENAME, sus opciones programáticas, funciones y las incompatibilidades existentes. Esto implica que muchas veces emitan ordenes inconsistentes y perjudiciales para los programas, que implique por ejemplo que deban egresar un caso para cumplir dicha orden sin que sea un caso que ellos consideren deba egresar.

*“Entonces nosotros ponemos algo y ellos entonces hay que derivar programa y tampoco conoce la red Entonces no se está trabajando en PEC y derivan a un PEE y no pueden trabajar juntos o está trabajando con nosotros acá y derivan a una residencia no sé en Talagante que nada que ver tampoco.” (PEC NISICA)*

*“A veces le hemos tenido que contestar al... al tribunal que no da lugar, porque no tenemos nada a veces para buscar a los chiquillos” (PEC Recoleta)*

Todo lo anterior produce una desconfianza de los programas hacia tribunales, para ellos la posición de poder de tribunales respecto de ellos, el trato impersonal que hace que tribunales se vuelva inaccesible y la falta de conocimiento de tribunales sobre el trabajo de SENAME, hacen que los programas no perciban que este es un acoplamiento todo lo virtuoso y beneficioso que podría ser para ellos, sino que más bien hace que el trabajo se vuelva más pesado y menos efectivo.

## 1.2 Entorno SENAME

### Lo administrativo

Los programas perciben que hay una manera de hacer las cosas, podría decirse una cultura, del modo de registrar y gestionar las intervenciones que viene impuesta desde SENAME que ralentiza los procesos e

implica una sobrecarga de trabajo asociada a lo administrativo y no al trabajo de intervención mismo que NNJ. Este tipo de coordinación horizontal al interior del sistema SENAME da cuenta de cómo los equipos visualizan sus indicaciones de trabajo y como evalúan a la organización.

Un primer elemento de esto son las actividades “no pagadas” por el servicio pero que son necesarias para el trabajo con NNJ, son pasos previos para poder ingresar un caso o actividades de seguimiento en casos que no se tienen visualizados.

*“coordinación por correo o por llamada telefónica, pero eso no lo paga SENAME y porque eso es muy fácil hay que ir para que el SENAME lo pague tiene que ser directo”  
(PEC NISICA)*

Es interesante como los programas perciben las orientaciones de SENAME, deben ser intervenciones que impliquen el desplazamiento hacia algún lugar mantener algún tipo de interacción con alguien, pero aquello que se haga y se trate en dicha interacción el contenido de esta no es evaluado.

Esto nos lleva a la plataforma de gestión SENAINFO. Las valoraciones que hay entorno a esta plataforma no son las más favorables, es lenta, se cae, no es intuitiva, cambia constantemente, etc. SENAINFO es la plataforma de registro y gestión de SENAME en donde se deben registrar o “subir” todas las intervenciones que se realicen con los casos, es el modo de control que tiene el servicio del trabajo mensual que realizan los programas y en base a esto es que se entregan las asignaciones, si hay un caso que no tiene intervenciones registradas es posible que esa subvención se pierda. Sin embargo, como ya se ha señalado hay algunas intervenciones que al no ser pagadas no se registran o se realizan intervenciones con el solo sentido de ser subidas a la página.

Las carpetas de registro de intervención también generan una cierta controversia, en el mismo sentido que lo genera SENAINFO, no es que se cuestione que se debe registrar, sino que se cuestiona que el foco este puesto en el registro y no en la calidad de la intervención. Las carpetas son el soporte físico de la intervención, en ellas se debe tener toda la documentación referente a cada caso, tienen secciones específicas para la identificación del caso, los documentos de diagnóstico y derivación, planes de intervención, reuniones de triadas, intervenciones directas e informes de tribunales. Las carpetas son aquello que se revisa en las supervisiones técnicas por lo mismo en ocasiones se percibe que se trabaja para la supervisión y tener las carpetas en orden que la calidad de lo registrado y del trabajo realizado en las intervenciones.

Un elemento que también genera controversias es la rendición de cuentas a SENAME de “la caja chica” de los programas, pues como se observó en el terreno a veces es necesario incurrir en gastos que no son respaldados por el servicio o este audita los recibos por motivos como el lugar de compra o que no se ve

bien un número, sin que importe en que fue efectivamente gastado el dinero. Para los programas no es un tema de flexibilidad en el gasto, se comprende que son dineros fiscales y la responsabilidad que se ha de tener con ellos, pero muchas veces se incurre en gastos que de acuerdo con la normativa del servicio no son justificables o se compra en lugares que no tienen boleta y se ha de estar buscando recibos para poder rendir los gastos en los que se ha incurrido. Ante esto los programas han desarrollado estrategias para gestionar esto, teniéndolas bastante incorporadas en su operar cotidiano y que no implican mayores complicaciones en lo cotidiano, sino más bien es una observación a como se ha estructurado el sistema. Es por todo lo anterior que se percibe el trabajo como altamente burocratizado y que esto atenta contra la efectividad de este, no por la demora en sí de los tramites, sino por lo poco confiable que se vuelven los procesos y la perdida de sentido que estos tienen para los trabajadores. El hecho de que SENAINFO sea observado como una plataforma de control y gestión, más que una herramienta para la intervención genera resistencia en los equipos. Los dobles registros son vistos como una carga de trabajo que no hace sentido, se percibe más el control en la gestión que en la calidad de la intervención y no como una flexibilidad sino como un desinterés.

*“o el mismo SENAME po, si el mismo SENAME te pregunta por un niño, no te pregunta por Juanito Pérez, te pregunta por un código, cachai.” (PEC Recoleta)*

Si bien estos son obstáculos respecto del cómo se deben hacer las cosas también nos acercan a los siguientes obstáculos que son de sentido, del modo en el que se entiende el trabajo y que por lo tanto posibilita y norma el modo de trabajar. Se aprecia que el control a los equipos y a los recursos es aquello que rige la intervención y el funcionar de los programas más que velar por el interés superior de NNJ. Mas que la rigurosidad por unas intervenciones bien hechas, el foco del servicio estaría puesto en que se realicen eventos pagables, que el dinero de la subvención se gaste dentro de la norma, pero no que se gaste de manera justificada en la intervención.

*“pero la dupla psicosocial el 90% -80% del tiempo lo pasa sentado en el escritorio haciendo cuestiones administrativas que hay que hacer, porque si no las haces viene la supervisión técnica y te cuelgan en la plaza pública por no tener un maldito verificador de alguna actividad” (PEC Recoleta)*

Entonces estas barreras inciden en el trabajo de intervención con sobrecarga de trabajo, lo que muchas veces hace que se deba cumplir para estar dentro de la norma, pero no para brindar la mejor atención, desatendiendo actividades que podrían ser más útiles pero que el tiempo y la normativa no permiten.

#### Indicaciones técnicas

Esta barrera responde a como SENAME diseña sus programas y a los límites que tienen para su funcionamiento. La barrera identificada en este aspecto es una y muy clara, la incompatibilidad entre programas. Específicamente con: Programas de reinserción Educativa (PDE) y Programas de Protección Especializada para Niños, Niñas y Adolescentes con Consumo Problemático de Alcohol y/u Otras Drogas (PDC). Para ambos programas el problema es el mismo, debido a las especificaciones de ingreso y derivación, hay incompatibilidad del trabajo con PEC:

Se consideran como vías de ingreso a los programas del circuito 24 Horas, específicamente Programas de Intervención Especializada (PIE) 24 horas (80%), y luego por otros proyectos de la red 24 horas<sup>35</sup> (20%<sup>36</sup>), específicamente Oficinas de Protección de Derechos (OPD)<sup>37</sup>, Programa de Prevención Focalizada (PPF)<sup>38</sup>, Terapia multisistémica (MST), y Salud Mental del Programa 24 Horas de la comuna. (SENAME, 2020)

Entendiendo que, dadas las vías de ingreso de los otros programas del circuito, podrían ser derivados a PDE niños, niñas y adolescentes que no necesariamente presenten ingresos al PSI 24 Horas<sup>39</sup>, se espera que siempre el ingreso sea preferente de niños, niñas y adolescentes que provengan del PSI. (SENAME, 2017)

Pareciera ser desde el sentido común se comprendería que niños, niñas y jóvenes que se encuentran en situación de calle, tienen problemáticas que han de ser atendidas por programas especializados en educación y salud, mientras que los programas PEC se dedican a la activación de dichos vínculos y al trabajo específico con NNJ respecto de otras problemáticas más integrales y complejas. Sin embargo, aquí donde debiese operar no el sentido común sino el especializado, no se considera que NNJ participantes de los programas PEC pueden ser sujetos de atención de estos programas.

Por otra parte, el otro programa que activa estos dispositivos y con el cual PEC tiene estrechas coordinaciones que son los programas PIE también tiene incompatibilidad de estar inscrito o ser atendido por los dos programas.

5.1. Sujeto de atención participante del programa: La intervención especializada de la modalidad PIE, está dirigida a niños, niñas y adolescentes, preferentemente entre 10 y 17 años, derivados desde: 1. Los organismos comunales encargados de la administración de los listados del Programa de Seguridad Integrada 24 Horas y/o Carabineros de Chile: o La Oficina de Protección de Derechos<sup>23</sup>(OPD) u Oficina de Infancia de la comuna o El Equipo de Detección Temprana<sup>24</sup> o el organismo respectivo encargado de realizar la labor de despeje en el territorio. 2. Otros dispositivos del Circuito 24 horas (PPF, PDC, PDE, MST, Equipo de Salud Mental del programa 24 horas). (SENAME, 2019)



Entonces se genera una percepción de que el Servicio en si bloquea el acceso a las prestaciones adecuadas para NNJ, que el hecho de estar asociado al área de seguridad y del ministerio del interior se pierde la visión integral que se ha de tener en el trabajo con NNJ vulnerados en sus derechos. Un trabajo que desde sus bases se plantea como intersectorial y en red, deja desconsiderados a los programas de calle para atender de buena manera dos de sus problemáticas más constantes con sus participantes como son la deserción escolar y el consumo problemático de drogas.

### El sentido de la intervención

Lo anterior nos lleva a obstáculos de sentido, del modo de entender el trabajo de como el servicio plantea que se debe intervenir, las semánticas que efectivamente operan en el trabajo y no aquellas sobre las que solo se comunica.

En línea con lo descrito en el apartado anterior es que para SENAME el hecho de realizar una intervención al mes ya justifica el trabajo con el caso y hace que sea “pagable” se da por cumplido el trabajo. Esto genera inquietudes en los trabajadores, pues comprenden que no hay manera de realizar un buen trabajo solo asistiendo una vez al mes (puede que haya casos que esto si sea suficiente). El hecho de que esto sea percibido como una barrera da cuenta de que para los equipos el modo de entender la intervención va más por lo cualitativo que la cantidad de veces que se ve a un NNJ.

*“SENAME paga las intervenciones directas, por ejemplo vas a reunión de colegio de salud o visita eso, eso es lo que ellos te pagan o sea yo puedo ir una vez al mes donde las chiquillas y estoy lista cachai, pero ese mes pueden pasar miles de cosas muchas cosas entonces no (...) Porque para mí una vez al mes no es suficiente, no pues para nada tú por ejemplo sales un día y puedes ver cuánto a cinco chiquillos su territorio el colegio donde sea”(PEC NISICA)*

Se cuestiona entonces el sentido de la intervención planteado desde el servicio. Para los equipos esto no implica que su trabajo se quede en aquello que les es exigido, de hecho, al momento de revisar las carpetas queda en evidencia que las visitas y gestiones que se hacen por cada caso son superiores a las mínimas todos y en algunos el trabajo que se evidencia da cuenta de grandes esfuerzos. Sin embargo, esto genera desconfianzas en el sistema que les impone la normativa y los supervisa.

*“No yo creo que en SENAME mismo (tiene que estar el cambio) que nosotros que somos educadores sociales y trabajamos en programas que es un programa de situación calle acá jamás ha venido SENAME y nos ha dicho ya si ustedes tienen un niño con esta crisis y nos ha dicho ya esto o sea no tenemos Cómo decir los recursos como para decir Ya esta niña está así yo tengo que accionar así ir a estás redes nada o sea cada uno de la*

*forma de gestionar y de todo el tema Porque tampoco es como parte del programa sino que es allá en una base o sea no tenemos ningún protocolo” (PEC NISICA)*

Hay una expectativa respecto de orientaciones técnicas que debiese tener el servicio respecto de la intervención y eso no siempre se cumple, y eso para los equipos es una evidencia de la falta de preocupación por el fondo de la intervención.

Otra inquietud de los programas respecto del fondo de la intervención tiene que ver con que SENAME aun dependa de justicia y las implicancias que esto tiene en cómo se concibe y observa a NNJ que son sujetos de su intención.

Aquí se observa una mirada crítica respecto de la implementación del enfoque de derechos, hay una brecha entre la semántica que se instala y las operaciones efectivas de los programas y la política pública. Para los equipos se continúa operando desde una lógica de control y seguridad pública, donde la prevención va más en evitar que NNJ se conviertan en un peligro para la sociedad – como futuros comisores de delito- o en contener a aquellos que ya se encuentran con actividades socio delictivas incipientes. No observan que lo que impere sea una preocupación constante por la vulneración de derechos, sino más bien un control sobre aquellos que se escapan de la norma establecida.

*“todos trabajamos enfoque derecho pero la política de infancia se lleva a cabo por el Ministerio del interior y por el Ministerio de Justicia el Ministerio de Justicia trabaja con la delincuencia y e interior con seguridad nacional Entonces el niño en el país a nivel muy macrosocial se le considera como un potencial delincuente SENAME servicio nacional de menores Quiénes se encargan de los niños están dentro del Ministerio de Justicia entonces queremos trabajar o no con enfoque derecho o sea aunque queramos trabajar un enfoque derecho de fondo esta esta concepción del niño como un potencial delincuente” (PEC Recoleta)*

Esto se condice fuertemente con las barreras de acceso a PDE, PDC y PIE, en tanto quien detecta y administra los ingresos es carabineros a través del listado de 24 horas. Es decir, una organización que se dedica al control y al orden de la población, que no se asocia directamente al trabajo preventivo, sino a la detención y regulación de la población infractora. Esto evidencia la mirada de control social que tanto recelo genera en los equipos, que si bien entienden la importancia de estar coordinados con carabineros consideran que el trabajo de protección y promoción no debiese recaer en ellos o al menos no del modo en que lo realizan en la actualidad.

Estas barreras respecto de la concepción del sujeto con quien se trabaja impiden que se lo observe constantemente como un titular de derechos, lo que implica que hay una contradicción entre lo que se estipula en las bases y lineamientos técnicos que se les da a los programas respecto de la oferta y la

activación de aquello a lo que pueden acceder. Esto se complementa con lo ya expresado en el apartado sobre facilitadores, a mayor gravedad asociada a comisión de delitos y consumo, es posible activar mas redes.

En resumen, los programas perciben que desde el servicio la preocupación y el enfoque que le dan a la intervención no es ciento por ciento en interrumpir, reparar y restaurar las vulneraciones de derecho a las que están expuestos NNJ, sino que sus orientaciones se asocian más al control y por demostrar que entregan un servicio y que los recursos se gastan. En las palabras de uno de los trabajadores señala que este tipo de instancias se dedican a “administrar la pobreza” movilizan ciertos recursos, pero no están pensados con un potencial transformador para quienes son sus destinatarios, muestran evidencia de hacer cosas, pero esas intervenciones no apuntan en una dirección de restauración de derechos vulnerados.

Esto incide en la coordinación pues no permite que se proporcione una oferta adecuada para NNJ ni tampoco asegura el acceso a las prestaciones existentes, pues se continúa trabajando desde el paradigma de la situación irregular y no desde un enfoque de derechos efectivo. En este sentido es posible señalar que se ha instalado una semántica de los derechos humanos, pero que las operaciones no se han reestabilizado en esa dirección, aun no se selecciona de manera efectiva todo aquello que este enfoque puede posibilitar para el trabajo con NNJ.

### 1.3 Barreras transversales del entorno

#### Desconocimiento y poca valoración

Del mismo modo que el conocimiento y posicionamiento del programa funciona como un facilitador para las coordinaciones, el desconocimiento funciona como una barrera. Las otras organizaciones que funcionan en el territorio no conocen al programa. Este desconocimiento es doble, por una parte, no conocen la línea programática PEC, como una oferta que entrega SENAME para trabajar con un cierto perfil de niños, niñas y jóvenes. Así como aquellos espacios que saben que existe este tipo de programas no conocen que exista un PEC en el territorio.

*“siento de partida que muchas veces nos pasa que como la línea PEC programa especializado en calle pasa algo muy similar de lo que pasa con los sujetos en situación de calle, que es una invisibilizarían cachaj, entonces sucede mucho que las redes no saben que es un PEC o que existe el PEC, es invisibilizado. Siento que sucede el mismo fenómeno que con los niños de situación de calle” (PEC NISICA)*

*“o sea de partida si mencionas PEC es como “quién eres tú”, tienes que decir SENAME y capaz que ahí se muevan un poquito más” (PEC Recoleta)*

Como ya se mencionó en los facilitadores, el que el programa sea conocido implica nuevos ingresos y derivaciones, permite que la red sepa de que se trata su trabajo y sean legitimados. El desconocimiento que reclaman los programas es un tanto más generalizado pues hay programas con quienes tienen vínculos estrechos pero que de manera general no hay mayor referencia a este tipo de programas.

Lo anterior tiene una derivada respecto del cuestionamiento a su intervención y al trabajo que realizan sobre todo desde instancias intersectoriales donde el trabajo “social” no se valora como un conocimiento experto del mismo modo que se hace con áreas como salud y educación. Por lo mismo tienen problemas para acceder a la información y a derivaciones oportunas.

*“claro, entre expertos de salud se arreglan po, y pasa eso po, como... eso le da un peso, entonces nosotros para mucho es como... yo siento que nos cuestionan un montón, oye, pero ¿cómo vinculan? ¿qué hacen ustedes? ¿cómo lo hacen?, pasa eso mucho por fuera porque en el fondo la dinámica y las estrategias de intervención que se tienen acá son muy diferentes a las que se tienen en otros programas, de partida desde el espacio calle, no es quizás tan constante como otro en el aspecto de que no hay un registro de que el niño asistió al programa, en verdad la mayoría no es que asistan acá como que... si po, se van a sus territorios”(PEC NISICA)*

El desconocimiento de su trabajo lleva a ser cuestionados no de manera específica en la intervención realizada sino en cuestionar el trabajo de la línea PEC.

#### Oferta subcompleja, de baja calidad e inexistente

Esta barrera tiene que ver con el reconocimiento de una escasa oferta disponible en el entorno para poder acceder a prestaciones adecuadas para NNJ. El problema que identifican los programas es acceder a una oferta adecuada, suficiente y de calidad, pues actualmente los dispositivos existentes en los territorios no cumplen con estos criterios para la atención de NNJ. Esto se relaciona directamente con la barrera de indicaciones técnicas de SENAME que restringe el acceso a ciertos programas – como se detalló en párrafos anteriores- pero aquí se refieren a sistemas más amplios que solo SENAME. La presentación de esta barrera se realizará por medio de un caso que reúne gran parte de las características de esta barrera ejemplificando muy bien los quiebres y rechazos constantes que viven estos programas.

Uno de los casos que se hace evidente es para el tratamiento de desintoxicación de NNJ y específicamente de mujeres. Los equipos reconocen que siempre es difícil acceder a tratamientos de desintoxicación, las condiciones requeridas para esto son muy difíciles de cumplir sobre todo el requisito de la voluntariedad.

Esto es muy problemático para el desarrollo de la intervención pues NNJ a veces se encuentran en riesgo vital, y es en estos casos cuando se recurre a tribunales para que decrete el ingreso a un centro de salud. Pero la experiencia respecto de la oferta es que en los casos de jóvenes hombres hay mayor disponibilidad de cupos o como se dice coloquialmente de “camas” para tratamientos, sin embargo, para tratamiento de mujeres, en las palabras de los equipos “no hay una sola cama” disponible en el sistema público de salud. Lo que se hace en estos casos es ingresarlas a otros espacios de tratamiento ya sea de adultas o infantiles, en donde el público objetivo y con quienes deben convivir en su tratamiento son mujeres adultas en tratamiento de adicciones o espacios infantiles para tratamiento psiquiátrico. Es decir, los tratamientos se realizan en espacios que no son los adecuados para ellas y no cumplen con los requisitos necesarios para desarrollar un proceso terapéutico de buena calidad.

Como suele ocurrir en los casos que necesitan tratamiento para el consumo problemático de drogas, también se requiere de una oferta residencial pues NNJ suelen estar viviendo en la calle o los espacios habitacionales familiares constituyen espacios de graves vulneraciones de derecho.

Es así como es posible evidenciar que en ambos programas hay casos de jóvenes mujeres que han debido ser ingresadas a unidades para su desintoxicación donde no se logra un tratamiento exitoso y en casos se incurre en mayores vulneraciones de derecho.

A continuación, una línea de tiempo de estos procesos que evidencia los problemas con una oferta adecuada y de calidad.

Fecha 2019	Descripción
12 julio	Ingreso de joven a unidad SETA de Hospital Howrtiz Barack
16 julio	Primera fuga, salta por una ventana. Reingreso la misma noche con carabineros.
17 julio	Reunión con asesorías clínicas. Informan de ingreso de la joven a Howrtiz. Señalan que están haciendo gestiones con dispositivo de hospital El Salvador, pero mientras de todos modos la ingresan a Horwitz.
18 julio	Reunión de red. Profesionales de ESCI Santiago informan sobre visita al hospital. La joven se encuentra con visitas restringidas por su estado “violento y poco estable”. Se estima una permanencia de 15 días en la unidad. Se debe volver el 22 de julio al hospital.
23 julio	Reunión con terapeuta en Hospital Horwitz. Se espera coordinar plan de acción conjunto para la intervención. El profesional informa que desde el ingreso la joven ha

	<p>estado muy descompensada, con ideas de fugas diarias y no se ha iniciado el tratamiento. Por lo mismo se ha hecho un control farmacológico (se la mantiene sedada) para que no se fugue. Preocupación por su estado de salud, pesa 40 kilos, al menos 14 bajo su peso, se la vigila mientras come.</p> <p>Se extiende la estadía de 15 días a un mes para el tratamiento.</p> <p>Se pide evaluación psiquiátrica, señalan que es imposible hasta que se encuentre seis meses libre de consumo</p>
24 julio	Entrega de útiles de aseo y ropa en Hospital
5 agosto	Traslado desde Hospital Horwitz Barack a unidad de corta estadía de Hospital Roberto del Rio.
8 de agosto	Entrevista con trabajadora social de la unidad de mediana estadía. Refiere que el día del traslado la joven llega solo con lo puesto lo que luego orina por la situación de estrés a la que se vio enfrentada. No cuenta con ropa ni útiles de aseo, se le hace entrega y se menciona que en Horwitz se entregaron, por parte de los programas, pero que nunca fueron entregados a la joven. Solicita contactar a la familia, se le menciona que no hay disposición de la familia a acompañar el proceso.
22 de agosto	Se le entrega ropa lavada a la joven y se acuerdan entregas semanales de colaciones y ropa limpia.
Septiembre	<p>Durante casi todo septiembre se acude semanalmente a visitas con la joven, para conversar sobre su situación y entregar ropa limpia.</p> <p>Se realizan reuniones en red respecto de la derivación a Mapumalén o CREAD, se acuerda buscar otras opciones pues estos dispositivos no son bien valorados por al joven y el riesgo de fuga es alto.</p> <p>Desde el hospital señalan que hay un avance en el trabajo terapéutico, se ven progresos y su situación de desnutrición está controlada.</p>
27 septiembre	Joven hace abandono del recinto y regresa a la casa de su abuela. Consumo de crepey. Se activan los protocolos y la joven reingresa el mismo día de la fuga.
30 septiembre	<p>Visita al hospital RR donde relatan situación de fuga. Insistencia en búsqueda de residencia.</p> <p>Reunión con programa de explotación sexual PEE Santiago. Ellos no visualizan Mapumalén como una opción pues la joven evidenciaría intentos de fuga de ese espacio. Relatan que ESCI Santiago realizaron diversas gestiones con el objeto de buscar residencia de acuerdo a los requerimientos de la adolescente, sin embargo habiéndose</p>

	contactado con diversas residencias (Hogar Arica, Hogar Aldea Nazareth, Hogar de niñas la granja, hogar hagámoslo juntos, villa Jorge Yarur, aldeas sos madreSelva, residencia de NNA Koinomadelfia, casas familias san José) no se lograron obtener vacantes disponibles, dadas las características y el perfil de la joven, por lo que ellos solicitaran el reingreso a cread Pudahuel y no insistirán en su ingreso a Mapumalén.
8 octubre	Tribunal decreta ingreso a CREAD Pudahuel
15 octubre	Reunión ampliada de red para coordinar ingreso a Mapumalén y CREAD. CREAD es el adulto responsable. PEC, CREAD y ESCI (PEE) coordinaran las visitas.  Se presenta a dupla de CREAD a la joven. Ella se muestra disponible al proceso, aunque refiere no saber cómo actuara una vez trasladada respecto de las fugas. Solicita colaciones, ropa y útiles de aseo.
17 octubre	Visita a la joven. Señala estar aburrida y querer estar libre, dice que si no la trasladan en los plazos establecidos se fugará. Se le explica el proceso de derivación y como se realizará el traslado a la CREAD y Mapumalén. Señala que quiere ver a su familia.  Se le entregan colaciones (profesionales CREAD también habían llevado)
25 octubre	Fuga de joven a la casa de su abuela, consume pasta base de cocaína.
27 de octubre	Reingreso a hospital con carabineros. Joven comete intento de asalto, resulta herida, en eso llaman a carabineros.
29 de octubre	Visita en HRR la joven no muestra interés, señala que a la primera oportunidad se fugara.
30 de octubre	Joven se fuga del hospital en el momento en que es llevada a Mapumalén para una entrevista.

*Tabla de elaboración propia con datos de carpeta de caso PEC Recoleta, caso R1.*

Esta cronología evidencia las múltiples barreras y fallas para poder entregar y acceder a prestaciones adecuadas tanto en salud como en lo residencial. Además, evidenciando que la oferta se encuentra bastante restringida para poder manejar y dar adecuado tratamiento a este tipo de casos de alta complejidad, evidencia de esto son las múltiples fugas y la modalidad de gestionar las mismas, teniendo presente que la joven manifestó en más de una ocasión sus intenciones de fuga. Queda en evidencia que los espacios institucionales no comunican unos con otros, no hay posibilidad de una gestión conjunta más allá de aspectos operativos como entregar útiles de aseo o ropa para la joven, el proceso de intervención es desarrollado casi desde un horizonte de fracaso. Bajo esa modalidad la coordinación es casi imposible de realizar y por lo mismo la efectividad es altamente improbable.

En un plazo de casi cinco meses que se exponen en la anterior cronología se evidencia la vulneración de derechos de parte del sistema en su totalidad, por ejemplo, el mantener sedada a una paciente para que no se fugue o no contar con insumos mínimos para que se vista y asee. Del mismo modo la respuesta de los ocho centros residenciales a los que se contactó negándose a recibir a la joven, evidencia que no hay capacidad de recibir a casos de tal complejidad y queda el destino manifiesto del CREAD, que es evitado por los equipos y por NNJ.

Entonces la nula oferta residencial y las respuestas negativas de esta, es una barrera para los programas al momento de plantearse la intervención, desde esa barrera de acceso cómo es posible siquiera plantearse un horizonte de coordinación y de efectividad de la intervención. Se puede evidenciar en los registros de intervenciones la clara intención de evitar el ingreso a CREAD, es un espacio que está mal evaluado, donde los jóvenes tienen una historia común de abandono, pero a pesar de todos los esfuerzos a pesar de las ordenes de tribunal para ingresar a otras residencias, el CREAD aparece como un destino inexorable, tanto en el caso expuesto anteriormente como en otros de alta complejidad de NNJ quienes terminan siendo derivados a CREAD a pesar de todos los esfuerzos de los equipos. Esto ejemplifica muy bien la escasa capacidad de selección que tienen los programas, finalmente optan por “es lo que hay” no tienen opciones, o derivan o se les juzga por no hacer su trabajo, realizan búsquedas, esto es constatable en las carpetas, todas las gestiones que se hacen para ampliar su capacidad de selección respecto de las ofertas, pero esta se ve muy reducida y finalmente terminan seleccionando aquello que saben que es riesgoso y sobre lo que su experiencia les dice que no funcionara.

## 2. Barreras del sistema programas PEC

Las barreras internas que visualizan los programas se relacionan directamente con sus condiciones de operación, se ven como internas porque son ellos quienes las padecen, pero los motivos de estas se encontrarían fuera de su responsabilidad.

### Sobrecarga de trabajo

La barrera principal que se identifica es la falta de recursos humanos para la realización de todo el trabajo, esto implica que a veces las intervenciones que se hacen quedan en lo superficial y se han de priorizar ciertos casos en tanto la dupla que son quienes llevan las coordinaciones en red no alcanzan a realizar todo lo necesario para 50 casos.

*“porque el recurso humano acá de repente falta que tienes que pensar que el otro salió que tienes que quedarte tú eso como la coordinación interna eso es más que todo de que el programa no puede estar solo recursos humanos muy poco, demasiado para los*



*casos que tenemos, muy poco porque aquí te quedas estancado en vez de estar en la calle buscando haciendo, buscando ayuda o sea verlos” (PEC NISICA)*

Se visualiza una falta de personal, sobre todo la dupla y algún tipo de encargado de redes que apoye el trabajo que ellos realizan, pues es la dupla la que realiza la gestión de los 50 casos en conjunto con dirección, pero el trabajo administrativo que lleva la dirección también es considerable, a pesar de que realizan bastantes gestiones en conjunto con la dupla. Esto también hace que el trabajo de intervención y vinculación que deben cumplir ellos quede relegados a segundo plano.

*“una dupla psicosocial para 50 niños es muy poco es demasiado porque por ejemplo yo podría decirle a mi dupla oye vamos a ver esta niña y la otra dupla se queda acá, pero tenemos que esperar que esté en un día que haya gente que lo otro que es muy complejo y ahí pasan a otras cosas Las desmotivaciones la frustración” (PEC NISICA)*

*“Sí como te comentaba tenemos Tres formas tres áreas de intervención en el primer nivel es individual el segundo familiar y el tercero es comunitario de red y ese tercero es puramente trabajando lo es lo que hacemos como dupla principalmente o sea también trabajamos en ciertas cosas en cada nivel, pero muy puntuales con casos muy puntuales también porque son 50 casos y comúnmente esa pega se la llevan las educadoras y nosotros nos llevamos la pega de red” (PEC NISICA)*

Como se aprecia en las citas anteriores, esta sobrecarga de trabajo es percibida desde la dupla y desde el equipo de educadores, hay consenso dentro de los programas respecto de la sobrecarga de trabajo que tiene la dupla psicosocial y como esto interfiere con el buen desarrollo de las intervenciones en su conjunto. Hay un tema respecto de como se distribuyen las tareas al interior de los programas que podría ser reestructurado aliviando en alguna medida la carga de la dupla o incluir nuevos perfiles y profesionales al trabajo con los equipos, como podría ser un psiquiatra y/o abogado/a.

*“Yo creo que por ejemplo los profesionales que hay acá somos demasiados pocos también cachai, los profesionales que... que traen las bases técnicas que es una dupla psicosocial para 50 casos cachai, en donde tú tienes que estar sentada casi todo el día haciendo informes, cosas administrativas, los chiquillos los educadores salen a ver los casos, no tenemos un- no hay un móvil cachai, algo para moverse, yo creo que estos programas deberían tener un psiquiatra por lo menos unas horas a la semana cachai”(PEC Recoleta)*

La implicancia de esta sobrecarga de trabajo en la coordinación tiene que ver con la restricción de la intervención a la gestión y que muchas veces para lograr una coordinación por una prestación son muchos los tramites que se deben realizar. La sobrecarga laboral implica una disminución en la realización de todas las funciones de los equipos, no se puede hacer el acompañamiento necesario a todos los casos, se debe

priorizar y focalizar, dejando de lado por ejemplo intervenciones más en la línea de promoción o educación por tener que atender siempre urgencias o casos de mayor complejidad.

#### Rotación de personal

Otra barrera interna y que se relaciona con la anterior es la alta rotación de personal. Durante el periodo de producción de información que entre ambos programas que abarcó casi tres meses se presenciaron varios cambios de profesionales sobre todo en los equipos de educadores. En un programa se integraron tres nuevos educadores durante esos tres meses y en otro una educadora. Además de que uno de los programas se encontraba con el cargo de psicólogo vacante al momento del inicio de la observación.

Esta alta rotación de personal implica sobrecarga de trabajo para el equipo, pues alguien debe hacerse cargo de los casos que quedan sin educador, además de los problemas que trae en vinculación tanto con NNJ, familias y en las redes, pues el cambio constante de con quien se relacionan implica nuevas vulneraciones y exposiciones, además en el caso de las redes implica también pérdida de contactos y desconfianza a un programa que varía tanto de trabajadores.

En este sentido la coordinación se ve entorpecida por un cambio en quien ejerce una función dentro del programa, por ejemplo, hay un periodo de adaptación cuando llega alguien nuevo, debe interiorizarse con los casos, presentarse y vincularse con NNJ y sus familias, en caso de que sea alguien que no ha trabajado en el territorio o en el área de protección deberá conocer la oferta y las redes. Todo esto impone límites a la coordinación, sobre todo si parte de esta se sustenta en redes y confianzas personales y pone trabas también a la intervención en tanto las confianzas con NNJ y sus familias han de ser reconstituidas.

#### **IV. Tipologías de coordinación**

Las siguientes tipologías de coordinación se elaboraron a partir de una sistematización del trabajo en terreno, como una propuesta conceptual y de operacionalización del trabajo realizado por estos programas, buscando dar cuenta de aquello observado en el campo, pero también como un estándar de medición y observación de la coordinación.

El horizonte con el cual se hace esta propuesta es el enfoque de derechos con el interés superior del niño y la niña, considerando que los programas de protección a la niñez asumen como propia la tarea de la promoción, reparación y restauración de las vulneraciones de derechos a las que se han visto expuestos NNJ. En este sentido los descriptores de la coordinación fueron construidos a partir de definiciones teóricas de la coordinación, pero aplicadas al caso de estudio, proponiendo una tipología que sea lo suficientemente abstracta pero contextualizada y que permita observar y distinguir la coordinación desde un enfoque de derechos.

Las tipologías se realizaron siguiendo la propuesta del FONDEF Idea ID1710033 “Prototipo de alerta y efectividad para programas de infancia en Chile” a partir de las rúbricas de evaluación para el Sistema de Alerta Temprana de programas de atención de infancia. Ahora la propuesta aquí señalada toma lo indicado en el FONDEF respecto de la efectividad en la intervención con la interrupción efectiva de las cadenas de vulneración y exclusión de NNJ, y lo contextualiza desde la coordinación como un ámbito necesario para la efectividad de las intervenciones.

Como se ha señalado en los antecedentes de la presente tesis, la coordinación se considera un requisito para que las intervenciones realizadas puedan ser efectivas, esto en tanto los programas aquí estudiados no cuentan en sí mismos con la capacidad de restaurar y reparar los quiebres comunicativos – o vulneraciones de derecho- a los cuales sus usuarios o participantes han sido expuestos. Es decir, estos programas necesitan de otros sistemas y sus prestaciones para cumplir su objetivo organizacional y para hacerlo de una manera que permita sea efectivamente reparadora.

En este sentido lo que estos programas realizan es conectar y propiciar que NNJ sean incluidos a estos sistemas parciales, reciban las atenciones pertinentes y se mantengan en ellos. Sin embargo, como señala Robles (2002) lo que como sistema del trabajo social se puede hacer es dar condiciones de posibilidad para que las comunicaciones se puedan restablecer, pero ese es un trabajo que se debe hacer a nivel de los sistemas, no de las personas, las cuales como sabemos en tanto sistemas psíquicos son

operativamente clausurados y no hay manera de actuar sobre ellos, solo sobre su entorno. En este sentido la tarea a la que se ven enfrentados estos programas es hacer visibles comunicacionalmente, para que luego operen y reciban prestaciones, es decir volver personificación a quienes han sido descartados por estos sistemas, sujetos que no cumplen con las características ni requisitos que estos sistemas identifican como necesarios para comunicar en ellos.

Un ejemplo de lo anterior puede ayudar a una mejor comprensión. Para recibir prestaciones en salud el sistema salud establece requisitos antes de acceder a una atención médica, se debe contar con algún tipo de identificación, estar registrado en el sistema de salud público o privado, se debe solicitar una hora por los canales de comunicación establecidos, mantener periodicidad en las atenciones etc. Estos requisitos no suelen encontrarse presentes en niños, niñas y jóvenes en situación de calle y vulnerados en sus derechos, de hecho, de acuerdo a lo señalado por los equipos profesionales, muchas veces el primer quiebre comunicativo se encontraría en que NNJ no se encuentran inscritos en el sistema de salud, es decir nunca han recibido atenciones de salud.

Como ya se ha descrito a lo largo del documento y se refuerza con el ejemplo anterior, la tarea a lo que se ven enfrentados los equipos profesionales de los programas especializados en calle – y probablemente de toda la red SENAME- consiste por una parte en hacer que los sistemas parciales vuelvan a incorporar en sus comunicaciones a sujetos que no cumplen con los requisitos impuestos por ellos para comunicar en estos sistemas algo que como se detalla a continuación puede encontrar grandes barreras por los lineamientos de política pública, es decir restricciones sistémicas para la atención que limitan el operar de quienes allí se desempeñan y por otra parte lidiar y gestionar a sujetos que en tanto personificaciones han sido descartados por estos sistemas. Del mismo modo la complejidad de la situación de calle y la socialización callejera hacen que niños, niñas y jóvenes en situación de calle hayan aprendido a prescindir de estos sistemas, o interacciones y comunicaciones de emergencia altamente contingentes y con un alto grado de desconfianza.

#### Criterios para la observación de la coordinación

Los criterios propuestos para evaluar la coordinación son los siguientes:

1. Efectividad
2. Estabilidad
3. Acoplamiento
4. Código de acoplamiento
5. Tipo de oferta

6. Temporalidad
7. Foco
8. Facilitadores
9. Barreras
10. Instrumentos internos
11. Instrumentos externos
12. Apego al enfoque de derechos

A continuación, se presenta una descripción de cada uno de estos criterios para la observación de la coordinación y luego se presentan las tipologías de coordinación con los criterios integrados.

#### 1. Efectividad de la intervención

Este primer descriptor se presenta también como un criterio que define los siguientes y da un carácter al tipo de coordinación, en tanto es una manera de medir y valorar las intervenciones que se realizan.

En primer lugar, tenemos una efectividad improbable, es decir que la probabilidad de que ocurran operaciones coordinadas para la consecución de prestaciones es casi inexistente. Esto se asocia a que los programas también pierden efectividad en su propósito de interrumpir las vulneraciones de NNJ y que más bien nos encontramos en una situación que puede perpetuar las vulneraciones de derecho o incluso incurrir en nuevas situaciones y contextos de vulneración para NNJ. Este nivel indica fallas en el operar de las organizaciones, en tanto no logran cumplir sus objetivos y mandatos institucionales.

En segundo lugar, tenemos una efectividad mínimamente probable, es decir operaciones de coordinación que se encuentran en el estándar básico o un mínimo exigible para poder interrumpir las vulneraciones e intervenir con NNJ. Aquí la coordinación ocurre y las prestaciones se llevan a cabo, hay comunicación entre sistemas, pero no es todo lo efectiva y reparadora que podría ser, en tanto como veremos en los otros descriptores no necesariamente la coordinación puede ocurrir por una serie de factores. En este nivel hay un potencial que aún no logra activarse o disponibilizarse en su totalidad para que sean las disposiciones sistémicas las que lleven a la interrupción del daño y posibiliten un nuevo circuito de oportunidades para NNJ.

Finalmente, el tercer nivel es de probable, es decir que la probabilidad de que se la coordinación se produzca y por lo tanto también es altamente probable que las prestaciones se realicen y se cumpla con la interrupción del daño. Este nivel permite postular que las organizaciones cumplen su rol de garantes de derecho, además de cumplir funciones en la promoción y restitución de derechos. Se presentan

operaciones que van más allá del actuar inmediato, sino en un horizonte de transformación y ampliación de posibilidades de NNJ. En este sentido la alta probabilidad de la efectividad está asociada a un apego al enfoque de derechos y a disposiciones sistémicas que permitan la efectivización de este, por sobre los arreglos y voluntades de sistemas interaccionales.

## 2. Estabilidad

Por estabilidad entenderemos el asentamiento y la estreches en la probabilidad de que la coordinación se produzca, es también una manera de saber que tan contingente o no será la coordinación. La estabilidad permite observar si las operaciones de coordinación tienen posibilidad de perdurar en el tiempo o han de ser actualizadas constantemente.

En el lado de la contingencia nos encontramos con una coordinación muy inestable, esta descansa en parámetros y disposiciones que no aseguran una coordinación constante. La posibilidad de que la coordinación se realice esa permanentemente en entredicho y por lo mismo la posibilidad de obtener prestaciones y de interrupción del daño tampoco están aseguradas.

En el nivel intermedio tenemos que la estabilidad descansa mayoritariamente en factores relacionales. Este tipo de coordinaciones dependerán de las relaciones y gestiones que realicen los sistemas psíquicos respecto de sus capitales y conocimientos personales, por sobre la posición y rol organizacional que cumplan. Aquí la probabilidad de la coordinación es mayor y puede ser estable en tanto quienes se desempeñen en los roles tengan ciertas motivaciones, valores, inclinaciones etc., hacia la efectivización de las prestaciones y la coordinación.

Finalmente, la mayor estabilidad de la coordinación se encontrará en disposiciones organizacionales para esta, es decir que los arreglos e indicaciones que orientan las decisiones organizacionales vayan en sentido de una coordinación que permita las prestaciones interorganizacionales y una intervención conjunta y exitosa. Esto implica un sentido y horizontes de coordinación compartidos, lo que propenderá a la coordinación y la consecuente reparación e interrupción del daño, así como también a activar circuitos virtuosos integrales interorganizacionales que posibiliten el desarrollo de NNJ y nuevas oportunidades.

## 3. Tipo y modo de acoplamiento

Este descriptor refiere a las condiciones de posibilidad para la comunicación entre sistemas y que esta sea una comunicación que tienda a la realización de las prestaciones intersistemas requeridas.

El primer tipo de acoplamiento es aquel denominado contingente. Este se caracteriza por un mayor umbral de incertidumbre y que no asegura que se realice una selección en favor de las prestaciones requeridas por los sistemas de intervención aquí estudiados. Es un acoplamiento que no se encuentra estabilizado y muy laxo, teniendo que ser constantemente reforzado y actualizado por los profesionales y con una alta probabilidad de a pesar de estos refuerzos, no ser seleccionado o no realizar la prestación adecuada. Se considera que es un acoplamiento contingente y no inexistente, pues se produce comunicación e incluso podría llegar a darse la prestación, pero nuevamente la probabilidad de que esto ocurra es muy baja y las condiciones no son adecuadas. Entonces nos encontramos ante un tipo de acoplamiento restringido e intermitente. Es importante señalar que dentro de este tipo de acoplamiento podrían quedar todas aquellas opciones que no son si quiera consideradas para su selección.

El segundo nivel son acoplamientos de selección positiva para los objetivos del programa, es decir que van en la dirección de la oferta comunicativa de los programas y permiten una coordinación en un nivel más adecuado que el anterior, este tipo de acoplamientos puede considerarse como un mínimo funcional para el cumplimiento de los objetivos de los programas, en tanto cumplen, pero no necesariamente de la mejor manera. Es un acoplamiento más estrecho que el anterior y que tiene mayor estabilidad, es una opción posible y tiene mayor sentido para los equipos. En este sentido el acoplamiento de selección positiva no siempre implica una disposición sistémica que lleve a la decisión organizacional de la prestación, sino que muchas veces puede estar asociado a decisiones de sistemas psíquicos que operan en las organizaciones y voluntades y acuerdos interaccionales para la selección.

Finalmente, el nivel óptimo de coordinación para la eficacia en la intervención, desde los acoplamientos es aquel de interpenetración en donde el sistema organizacional disponibilidad su capacidad de operar, siempre en sus códigos, pero aceptando las ofertas comunicacionales del otro sistema y dejando de lado ciertas negligencias que lo hacen ciego en su operar e incorpora nuevas distinciones que le permiten considerar al público que aquí se presenta. Este tipo de acoplamientos implica un nivel de reflexividad en el operar del sistema, reintroduciendo nuevas distinciones en su operar que le permitan continuar en sus códigos, pero procesando nuevas comunicaciones. Estos son acoplamientos además son más estrechos, es decir con alta probabilidad de selección y se encuentran estabilizados siendo menos contingentes que los otros tipos de acoplamientos. En este sentido es una disponibilización del sistema organizacional a la realización de la prestación y la efectivización de la misma, las estructuras de expectativas de la organización son las que posibilitan y hacen probable la comunicación y las consecuentes prestaciones.

#### 4. Código de acoplamiento

En complemento a lo anterior es que para cada tipo de acoplamiento debe haber un código que permita la selección o rechazo de cada oferta comunicativa.

En el caso de los acoplamientos altamente contingentes el código de selección es un código binario que, por lo general resulta en una selección negativa, es decir la mayoría de las veces rechaza la oferta comunicativa que presentan estos programas y no considera una prestación acorde a sus requerimientos.

Por otra parte, los acoplamientos de selección positiva se rigen también por un código binario pero tendiente a la selección positiva, al menos respecto a entregar la prestación, por otra parte, las características de la prestación pueden no ser las adecuadas de acuerdo a las características de NNJ.

Los acoplamientos mediante interpenetración se producen en base a un metacódigo, en donde la orientación comunicativa opera por sobre los códigos binarios de selección y permite incorporar ofertas comunicativas que antes se habrían desechado. En este caso permite por ejemplo ofrecer prestaciones que no contempladas ampliando la oferta organizacional para contemplar aquellas posibilidades que se encuentran por fuera de su código binario. En este caso a la interpenetración se suma la selección positiva de la oferta comunicativa para la obtención de la prestación.

##### 5. Tipo de oferta

El tipo de oferta que se encuentra en el extremo del déficit de coordinación es aquella oferta inadecuada o también la inexistencia de una oferta adecuada y que obliga a los programas a recurrir a espacios que no son los mejores de acuerdo con los requerimientos de NNJ, pero prefieren eso ante la opción no recibir ningún tipo de prestación. En este sentido nos referimos a un déficit de complejidad en la oferta, siendo esta una oferta subcompleja que no permite la efectivización de los derechos de NNJ.

En el mínimo de lo requerido se encuentran las ofertas estandarizadas a las cuales NNJ pueden acceder. Sin embargo, estas no contemplan la especificidad de su situación y las vulneraciones asociadas que puedan tener, por lo tanto, implican complicaciones en el desarrollo de las prestaciones. En este sentido una oferta estandarizada a la cual acceden al igual que otros NNJ tanto en forma de acceso como en el desarrollo de la prestación, no siempre pueden atender ni reparar de manera integral aquellas vulneraciones asociadas a la situación de calle de los participantes de estos programas.

Finalmente, aquella oferta que se encuentra en el nivel máximo de coordinación será aquella contextual y adecuada a las condiciones de NNJ y que permita prestaciones que sean aceptadas por el público y que a la vez reparen los quiebres comunicacionales y vulneraciones de derecho de NNJ. En este sentido una



oferta contextual, que se adapte a los requerimientos de NNJ en situación de calle, que haga una lectura de su condición y contemple opciones dentro del repertorio que manejan NNJ y los profesionales de este programa será aquella que permita que NNJ vuelvan a comunicar en dichos sistemas. Una oferta adecuada debiese contemplar entre sus características una cierta flexibilidad respecto de los tiempos de atención, condiciones para esta,

#### 6. Temporalidad

Este descriptor es muy importante en el caso de NNJ en situación de calle y se debe entender en dicho contexto y en conjunción con los otros descriptores, sobre todo con el siguiente descriptor respecto del foco de la intervención.

La temporalidad en la que se gestiona y se hace efectiva la prestación, depende del nivel de coordinación. Esto es muy relevante en tanto muchas de las situaciones a las cuales se ven enfrentados NNJ en situación de calle y el modo en el cual ellas y ellos se desenvuelven en su cotidianeidad pone entredicho e interpela a los tiempos de acción de la intervención. Por lo tanto, la oportunidad y demora en los procesos para acceder a la prestación como en la realización de esta son claves en la interrupción del daño.

La temporalidad que se encuentra en el lado de contingencia y de un déficit de coordinación son aquellas coordinaciones y por lo tanto prestaciones que llegan de manera inoportuna, muchas veces cuando ya no se necesita dicha prestación o el NNJ en cuestión ha hecho abandono del espacio o si situación se ha complejizado. En este sentido una temporalidad tardía de la intervención puede tener repercusiones graves en el desarrollo de NNJ perpetuando las graves vulneraciones de derecho de las cuales han sido víctimas.

En segundo lugar, se encuentra una temporalidad en lo que hemos denominado como en plazo, es decir que cumple con lo estipulado por la política pública y es una coordinación que permite a NNJ accedan a la prestación, aunque podría ser mejorado. En esta dimensión consideramos también que la prestación se encuentre al menos en el plazo establecido en el plan de intervención.

En el tercer lugar esta la temporalidad que denominaremos como oportuna, es decir una coordinación que posibilita una prestación que se adecua en su desarrollo la situación particular de cada NNJ y que permite actuar pertinentemente en tiempo y forma. Esto es muy importante particularmente pues NNJ ingresados a estos programas suelen desconfiar y recelar de un sistema que los tiene constantemente esperando y con plazos que no se cumplen. Del mismo modo pueden ser prestaciones que no sea de carácter especializado -como puede ser una atención medica de rutina- pero que se gestionen y efectúen

con prontitud. Para este caso son las disposiciones y disponibilidades de los sistemas las que permiten que la coordinación sea de manera oportuna y por lo mismo la prestación también.

#### 7. Foco de la intervención/prestación

Uno de los puntos que más genera preocupación en los equipos es el foco de la intervención que realizan y el momento de esta. Lo anterior debido a que los requerimientos y vulneraciones de NNJ muchas veces los llevan a tener una intervención que reacciona a los acontecimientos más que poder trabajar la promoción y reparación.

En el lado de la coordinación contingente encontraremos aquellas acciones que son de carácter reactivo y pasivo, donde muchas veces el programa solo puede atender emergencias o aceptar la prestación ofrecida por otra organización sin que esta sea la adecuada y pertinente. La idea de “apagar incendios” es constante en este tipo de intervenciones y si bien se cumple el objetivo de contener la situación y por ejemplo brindar atención de salud de urgencia, esta es una constante que no deja avanzar en otras cosas. Es posible plantear que este foco es el resultado de fallas del operar en otros niveles y organizaciones, en tanto muchas veces la urgencia ocurrida es debido al agravamiento e intensificación de problemáticas que los equipos ya tenían identificadas.

En el nivel intermedio hemos definido el criterio de la reparación como el establecimiento de nuevos enlaces comunicativos y sus consecuentes prestaciones, efectivizando así ciertos derechos que habían sido vulnerados. Sin embargo, en este caso no deja de ser una acción sobre una vulneración y no necesariamente implica el mantenimiento de aquellas comunicaciones en el tiempo. Son acoplamientos que no se encuentran asentados del todo y que tienden a la laxitud. En este sentido el foco de la intervención puede quedar más bien al arbitrio de los equipos y trabajadores y trabajadoras intervinientes, no en el sentido de cómo se plantea y desarrolla un plan de intervención, sino en como seleccionar aquellas posibilidades que les brinda el sistema y sus contrapartes.

En tercer lugar, del lado de la coordinación, encontramos aquellas intervenciones enfocadas en la promoción y restitución de derechos. En este sentido se encaminan acciones de prevención, es decir se busca actuar en evitar que ocurran futuras vulneraciones y en mantener y promover las comunicaciones dentro de los sistemas funcionales, logrando que la participación en diferentes organizaciones se establezca en el tiempo y perdure. En este sentido si bien se entiende que NNJ que están en estos programas es porque ya han sido sometidos a vulneraciones de derecho, lo que se busca es que estas no

se intensifiquen complejizando aún más su socialización callejera y brindar una serie de oportunidades para el desarrollo integral de NNJ, así como para sus proyectos de vida.

### Facilitadores

En concordancia con lo postulado en el capítulo anterior sobre facilitadores y barreras, aquí se ordenan de acuerdo con el lugar en que se encuentran y como esta posición afecta de manera positiva o negativa la coordinación y la efectividad de las intervenciones

En dicho sentido entenderemos que en el mayor déficit de coordinación los facilitadores serán intermitentes y tenderán a concentrarse solo en el sistema interventor de programas PEC, lo que implica recurrir a las capacidades internas de los equipos para asegurar las prestaciones y coordinación, esto como ya ha indicado tiende a llevar a la desdiferenciación y sobrecarga de los equipos.

En la posición intermedia se considera que hay mayor estabilidad en los facilitadores y que estos pueden encontrarse en sistema interventor o en su entorno y con una mayor estabilidad en el tiempo. Esto implica una mayor probabilidad de que la coordinación se logre y del mismo modo las prestaciones requeridas por NNJ puedan realizarse.

Finalmente, en el lado de mayor coordinación encontramos que los facilitadores están estabilizados y se encuentran tanto en el sistema con el entorno lo que probabiliza considerablemente la posibilidad de coordinación y de producirse la prestación, por lo tanto, también su efectividad.

### 8. Barreras

De manera similar a lo que ocurre con los facilitadores las barreras dependerán de su posición, pero también de su concentración, en tanto esta requieren de acciones desde los equipos para ser superadas, entonces lógicamente a mayor cantidad de barreras mayor trabajo para realizar la intervención o puede ser desistido de esta. En este sentido las barreras se encuentran del lado del déficit de coordinación y del mismo modo en que las exclusiones tienden a concentrarse y a hacer un efecto de arrastre, con las barreras ocurre lo mismo. En este sentido no es que una barrera solo se compense con facilitadores, sino que las acciones que se necesitan para superar las barreras implican un gran esfuerzo para los equipos y no siempre pueden ser superadas.

En el lado de menor efectividad y coordinación encontramos una alta concentración de barreras que pueden ser tanto del sistema organizacional PEC, pero sobre todo del entorno. Se ha identificado que las barreras que mayor complicación tienen para los equipos son aquellas relacionadas a la oferta

inadecuada, poco contextualizada y a la calidad de las ofertas disponibles. Otra barrera que se presenta en este caso son las resistencias y modos de relacionarse de las familias con el Estado y como NNJ de calle se relacionan con el SENAME. En este sentido estas son barreras que no siempre logran superar con “gestión” y que tienden a permanecer de manera muy estable en el tiempo. Estas barreras pueden ser identificadas como altamente estables, estructurales y asentadas.

En el punto intermedio se identifican barreras más bien intermitentes y que pueden relacionarse con una ausencia de algunos facilitadores o son barreras que no tienen el nivel de estabilidad presente en las anteriores. Estas barreras si bien existentes pueden ser gestionadas por los equipos y tienen mayor posibilidad de ser superadas. Si bien pueden ser barreras permanentes los equipos tienen capacidad de gestión que permite superarlas y posibilitar la prestación. Este es un punto clave respecto de cómo son los equipos quienes tienen que gestionar las barreras, como son los esfuerzos de las y los trabajadores como sistemas psíquicos que disponen de sus interacciones para lograr la coordinación y la efectivización de las prestaciones.

En el lado de mayor coordinación no se caracteriza por la ausencia de barreras, sino que estas son más inestables, gestionables y muchas veces pueden ser solucionadas al interior de los equipos. Del mismo modo la conjunción con otros factores como la presencia de más facilitadores hace que estas barreras sean posibles de superar. Para este caso es importante señalar que sistemas que tiendan a presentar menos barreras o a tomar acciones organizacionales para cambiar y eliminar las barreras, permitirán que la coordinación y las prestaciones interorganizacionales puedan ocurrir. Son las disposiciones sistémicas para eliminar las barreras las que permiten mayor estabilidad en la intervención y prestaciones.

#### 9. Instrumentos internos

Este descriptor es clave en el trabajo que realizan los equipos en tanto los instrumentos de intervención permiten describir y caracterizar a las y los participantes de los programas. Respecto de este descriptor es importante considerar el carácter de especializados de estos programas, es decir tienen un público objetivo que se define a partir de una característica particular que en este caso es su situación de calle y la intervención que han de brindar va acorde a esta definición. Es por lo anterior que los instrumentos utilizados para el diagnóstico, plan de intervención, fichas de derivación, etc. deben tener la capacidad de capturar la complejidad de NNJ y ser insumos adecuados para el trabajo que en cada programa se desarrolla.

En este sentido los instrumentos para la intervención pueden ser catalogados como una interfaz en donde se produce el acoplamiento entre las y los participantes y la organización, permitiendo reducir complejidad. Los instrumentos son aquello que establece la personificación del sistema psíquico para la organización en tanto estos se integran una vez identificadas ciertas características y procedimientos de ingreso. En este sentido las y los NNJ ingresan al programa y son vistos de manera formal para SENAME una vez que tienen sus fichas en la carpeta correspondiente, se ha completado el diagnóstico y se han ingresado a SENAINFO.

Entonces de acuerdo con lo anterior en el lado de menor coordinación encontraremos aquellos instrumentos subcomplejos, que no tienen la capacidad de capturar las distinciones necesarias para la caracterización del público objetivo de sus intervenciones. También se encuentran aquí aquellos instrumentos que en un afán totalizante no logran hacer una síntesis adecuada ni establecer distinciones pertinentes para el trabajo de los equipos, terminando en instrumentos pesados y de difícil aplicación donde muchas veces los equipos los aplican de manera incompleta y luego no los revisan para el desarrollo de las intervenciones.

En el nivel intermedio consideramos aquellos instrumentos que son más bien estandarizados y que son aplicados de manera correcta por los equipos. En este sentido se encuentran los planes de intervención personalizados, adecuados y actualizados para cada NNJ y fichas de diagnóstico y caracterización. Este nivel de coordinación es clave para la efectividad por lo que consideramos que al menos se haga una aplicación adecuada de los instrumentos y que estos aporten en información relevante para la intervención.

Finalmente, coordinación y su consecuente efectividad se encuentran en aquellos instrumentos que permiten capturar la información relevante del NNJ posibilitando la construcción de un plan de intervención adecuado, instrumentos que además sean actualizados y aplicados a cabalidad. En este sentido por ejemplo se cuentan las fichas de registro de intervenciones que permitan conocer el caso y sus detalles, instrumentos diagnósticos acotados y certeros, genograma actualizados y otros instrumentos que se apliquen a nivel familiar que operen en el nivel de facilitador y no una carga. En este sentido los instrumentos y registros deben permitir que el caso sea abordable para el equipo y que se comunique aquella información relevante para el desarrollo de la intervención. En este caso se debe acoplar al NNJ al sistema organizacional del programa y no depender exclusivamente de conocimientos particulares de una o un trabajador.

#### 10. Instrumentos externos

Por otra parte, estos programas cuentan con una batería de instrumentos que permiten la comunicación con otras organizaciones, este tipo de instrumentos es caracterizado principalmente por las fichas de derivación, comunicaciones e indicaciones desde SENAME, pero también son los informes realizados a tribunales y ordenes que llegan desde esta instancia.

Estos instrumentos deben ser un probabilizador de la comunicación entre organizaciones, cumpliendo la función de sintetizar comunicación y hacer probables las prestaciones interorganizacionales. De este modo los instrumentos permiten un estándar de comunicación que se encuentra desacoplado de la persona que ejerce la función en sí misma, dejando a la estructura y capacidades organizacionales la comunicación y las posibilidades de acoplamiento.

De este modo los instrumentos más inefectivos y que improbabilizan la coordinación serán aquellos que no son utilizados, que son desconocidos por las partes y que por lo tanto no llegan si quiera a intentar establecer vínculos comunicativos. Por otra parte, se encuentran aquí aquellos instrumentos que tienen indicaciones que los equipos no tienen posibilidad de cumplir pues implican a terceros sobre los cuales no hay capacidad de acción. En este caso los instrumentos comunican en una dirección, pero no tienen poder vinculante. En ambos casos lo que ocurre es que tiende a trasladarse la comunicación al plano interaccional y a gestiones personales realizadas por los equipos para superar los déficits de instrumentos, lo que nuevamente termina en una sobrecarga de trabajo.

En el piso mínimo de la efectividad encontramos aquellos instrumentos que son estandarizados y usados, esto es el prerrequisito de partida para que pueda haber comunicación efectiva y las prestaciones y acciones necesarias puedan ser conducidas. Para los equipos de intervención es muy importante contar con la información necesaria al momento de realizar las intervenciones, del mismo modo que para aquellas organizaciones a las que se interpela se debe entregar la información correcta respecto del tema y ámbito que les compete.

Los instrumentos que probabilicen mayor efectividad serán aquellos que estén adecuados a las condiciones de los participantes y de las organizaciones, que permitan disponibilizar la complejidad de un sistema organizacional a otro, incorporando códigos que sean procesables por ambos para que pueda existir la comunicación. Estos instrumentos deben ser lo más parsimoniosos y sintéticos posibles, identificando aquellos aspectos relevantes para ambos sistemas, también deben ser conocidos y aplicados de manera correcta por los equipos. Estos instrumentos conllevan la comunicación sea coordinada y

probabilice la intervención y por lo mismo la efectividad. Entonces estos instrumentos funcionan como mecanismos de acoplamiento e interpenetración entre las organizaciones, facilitando la acción conjunta en tanto tienen un horizonte de coordinación para la intervención, sin instrumentos que funcionan y operan desde la coordinación.

#### 11. Apego al enfoque de derechos

El último criterio y descriptor de estas categorías es una evaluación de acuerdo con el apego al enfoque de derechos. Este criterio es a modo de evaluación y síntesis de las categorías anteriores, pero también del modo de operar de la coordinación en tanto prerequisite funcional para una intervención efectiva. Del mismo modo este criterio se puede aplicar a cada uno de los puntos anteriores.

Evaluar el apego al enfoque de derechos nos permite observar la distinción semántica/operación e identificar aquellos sistemas que han integrado este horizonte a nivel de sus operaciones más allá de la semántica, que se encuentra establecida en las bases técnicas de todos los programas y en las declaraciones de principios de las organizaciones tanto públicas como privadas.

En el nivel de contingencia encontramos que no existe apego al enfoque de derechos, más bien ocurren – como se ha demostrado en los antecedentes de la presente investigación- vulneraciones a los derechos de las niñas, niños y jóvenes que se encuentran adscritos al sistema de protección. Esto ocurre porque los quiebres comunicativos no se restauran e incluso se incurre en nuevas vulneraciones en tanto se niegan atenciones y prestaciones requeridas y ordenadas. En este sentido las organizaciones operan en direcciones y con sentidos opuestos o contradictorios. Tanto la semántica como la operación no se encuentran coordinadas en pos de una intervención reparadora y que interrumpa el daño, sino que las organizaciones se ven enfrentadas en criterios y operaciones lo que lleva a desencuentros y valoraciones negativas del trabajo realizado.

En el segundo nivel encontramos un apego al enfoque de derechos que se puede calificar como suficiente, es decir, no es vulnerador, pero tampoco trabaja en promoción y restitución de derechos de manera prolongada o como ya se detalló en otro descriptor se encuentra enfocada principalmente en reparar situaciones de extrema gravedad pero que no asegura una continuidad en el tiempo. En este sentido se logra que NNJ comuniquen dentro de los sistemas funcionales, sean personificados por las organizaciones, pero nada asegura que esto sea de manera permanente.

En el nivel de efectividad el enfoque de derechos opera como un metacódigo que atraviesa y orienta las intervenciones desarrolladas por los equipos. De este modo la intervención no solo se preocupa de la

reparación, sino que previene, promueve y estabiliza las comunicaciones para detener y hacer un quiebre en las vulneraciones de derechos a las cuales han estado expuestos NNJ y del mismo modo tender a que esta sea una situación sostenida en el tiempo, incluyendo aspectos más allá de lo meramente urgente sino tendiente al desarrollo integral de NNJ. Esto implica que NNJ sigan incluidos y personificados en las organizaciones particulares para que puedan estabilizar las comunicaciones que antes se habían quebrado. El entonces el enfoque de derecho como una semántica estabilizada permea y orienta las operaciones organizacionales, permitiendo que tanto las disposiciones e intervenciones que se realicen con NNJ se encuentren orientadas y encaminadas bajo un mismo horizonte de sentido que para estos casos es el interés superior del niño y la niña. De este modo la coordinación descansa en las disposiciones sistémicas y un horizonte de sentido compartido que posibilita el actuar conjunto y concurrir a intervenciones que no dependan a de la voluntad y decisiones individuales de los equipos, sino que los marcos para el actuar se encuentren ya orientados hacia una intervención reparadora, promotora y con consideración de NNJ como sujetos titulares de derechos.



### Tipologías de coordinación

Entonces de acuerdo con los criterios y descriptores antes descritos se componen las tres tipologías de coordinación. A continuación, se expone una tabla de síntesis que presenta y organiza los descriptores antes desarrollados y los agrupa de acuerdo con el tipo de coordinación indicada:

Descriptor/ coordinación	tipo de	Contingente	Sistémica interaccional	Sistémica Organizacional
Efectividad		Improbable	Mínimamente probable	Probable
Estabilidad		Inestable	Estabilidad Relacional	Estable organizacionalmente
Acoplamiento		Selección negativa e intermitente	Selección positiva	Interpenetración
Código de acoplamiento		Códigos binarios de selección negativa	Códigos binarios de selección positiva	Metacódigo
Oferta		Inadecuada y subcompleja	Estandarizada	contextual y adecuada
Temporalidad		Inoportuna	En plazo	Oportuna
Foco		Reactiva	Reparación	Promoción y restitución
Facilitadores		Ocasionalmente se observan facilitadores tendiendo al sistema organizacional	En el sistema o en el entorno	En entorno y sistema
Barreras		Estables, asentadas y estructurales.	Intermitentes y gestionables.	Inestables y principalmente internas.
Instrumentos internos		No aplicados, subcomplejos y numerosos	Estandarizados y utilizados.	Complejos, sintéticos, utilizados y cantidad adecuada.
Instrumentos externos		Desconocidos, no utilizados.	Conocidos estandarizados.	Conocidos, utilizados, adecuados.
Apego al enfoque de derechos		Escaso (vulneradora)	Suficiente	Estrecho (reparadora o restauradora de derechos)

*Tabla 5. Tipologías de coordinación. Elaboración propia.*

Ahora que ya se han identificado y descrito los parámetros propuestos para la observación de la coordinación, se presentan las tipologías con ejemplos asociados a cada una de ellas. Es importante mencionar que estas tipologías son una propuesta de análisis y una distinción para la observación. En este sentido no se deben entender estas como tipos puros, sino que se pueden dar entrelazadas, pueden ser asociadas a una sola organización, caso, etc.

Todas las tipologías presentadas implican comunicación, no se consideran aquellas selecciones eliminadas o que se han descartado de plano porque es una posibilidad infinita, si bien en algunos descriptores estas se mencionan, es para evidenciar la falta de posibilidades de selección y aquellos espacios en que la

política pública se encuentra al debe, pero siempre en un horizonte de las operaciones realizadas por los programas.

### Coordinación contingente

La primera tipología se ha denominado Contingente, lo que define el carácter de inestable e intermitente así como una eficacia altamente improbable de estas operaciones, así como un sentido contrapuesto de la intervención entre las organizaciones concurrentes. Aquí se describen todas aquellas operaciones de coordinación e intervención que resultan poco exitosas en su intento por interrumpir las vulneraciones de derecho. En este sentido son operaciones que no logran dar cuenta del mandato institucional de estos programas y que incluso incurren en nuevas vulneraciones de derecho en NNJ.

Ahora, si nos referimos al tipo y código de acoplamiento por el cual se producen estas operaciones identificamos que para estos casos los equipos perciben que les son impuestos los códigos y formas de otros sistemas y que el enfoque desde el cual se interviene no es el adecuado. En esos casos ellos realizan las prestaciones sin embargo es más bien una inercia y un contrasentido de la intervención. Los equipos sienten que estas organizaciones operan reduciendo el espacio de acción de los programas PEC. Por lo general esto lo atribuyen a programas con más recursos o que no son necesariamente del área de protección lo que los lleva a valorar de mala manera a estos programas.

*“Y si ellos (la otra organización) quieren hacer esto ustedes tienen que hacerlo con nosotros nomás y a veces no sé pues no nos corresponde o nos culpan de si algo les sale mal a ellos nos culpan a nosotros y que la adherencia y todo eso” (Trabajar PEC NISICA)*

*“Porque vamos a estar cumpliendo y yo me siento así en algunos casos cumpliendo para el otro programa no cumpliendo para el niño como puchas si no hacemos esto el otro programa nos va a alegar y pasa hay caso que trabajamos desde esa lógica ahora no es la mayoría” (PEC NISICA)*

En estos casos los equipos perciben que están trabajando para los otros programas y no necesariamente para sus objetivos de intervención con NNJ o no están seguros de que esos sean los mejores objetivos para trabajar con dicho NNJ. Estas son operaciones que se dan por imposición, hay una selección negativa y un rechazo de la oferta comunicativa de los programas PEC.

*“nos derivan el caso porque sí, sabíamos que tenía alta sociabilización callejera, o sea que estaba viviendo en... con bandas, que... que lo ocupaban para robar y cosas así, y, un día este niño cae hospitalizado y llaman a su abuela que es la que tenía el cuidado personal del niño, y habían como 3 traficantes esperando al cabro chico, ¿puedes creer*

*que los carabineros se lo entregaron en el hospital a los traficantes y no a la abuela?”(PEC Recoleta)*

La cita anterior es clave en ilustrar los criterios totalmente opuestos para la intervención y como dos organizaciones que tienen el mandato a intervenir con el NNJ en cuestión plantean dos abordajes diferentes para la situación en la que se encuentran y que finalmente el programa PEC termina impedido de intervenir y además invalidado en su posición. Por otra parte, queda patente la asimetría en la que se encuentran frente a otras organizaciones, sobre todo a carabineros quienes con el uso legítimo de la fuerza tienen la capacidad de entregar al NNJ en cuestión a quienes ellos consideran pertinente, de manera totalmente opuesta a lo postulado por el programa. En este sentido cabe preguntarse como dos organizaciones que se supone intervienen con el mismo horizonte del interés superior del niño, terminan con posiciones y acciones absolutamente disímiles. No es posible con este fragmento saber cual de las dos opciones era la que se ajustaba más al interés superior del niño del caso presentado y si se hubiese tomado la postura del programa PEC el resultado hubiese sido más o menos efectivo, sin embargo cabe respecto de cómo la llevan a cabo las intervenciones y los supuestos y sentidos que las orientan.

Por otra parte identifican como posible causa que un tema de recursos económicos, que estos programas PEC no tienen mayor disponibilidad de recursos y que los sueldos que se pagan no son los más altos dentro de las redes con las que trabajan, esto hace que en ocasiones se sientan menos valorados y que los otros tengan la capacidad de pasarles por encima e imponer su visión de los casos, además que muchas veces estos otros programas al contar con más recursos tienen la capacidad de movilizar más acciones y “hacer que las cosas pasen”.

*“No siempre es así pero que los programas mejores pagados ya sean del Ministerio del interior bueno el único del Ministerio del interior como Senda o lazos muchos profesionales tienden a pasarse el rollo de que a mí me pagan más porque soy más bacán entonces si yo soy más bacán soy mejor que tú y yo voy a hacer mi intervención y tú tienes que seguirme nomás” (PEC NISICA)*

*“Entonces yo siento que... el tema de... no sé, como especializado en salud y tener que derivar a estos dispositivos que sí lo son, como que te excluyen po, entonces en el fondo nosotros nos tenemos que sumar a lo que ellos definan” (PEC Recoleta)*

Este tipo de operaciones también las relacionan a la intersectorialidad sobre todo a las áreas de salud y justicia. Como ya señalamos recalcar que los sistemas al ser negligentes en su operar solo procesan comunicaciones a partir de su código altamente especializado, por lo tanto, con las organizaciones del sistema de salud si no los reconoce como “expertos en salud” no considerará sus opiniones como validas

o solo será de modo informativo o con requerimientos para sus tratamientos y no atendiendo al conocimiento que puedan tener del caso particular de cada NNJ.

Por otra parte, como se indica en los descriptores hay un tipo de operaciones que tienen el foco puesto en la urgencia y la reparación inmediata y derivan en gran medida de lo descrito en el facilitador de acuerdo con las condiciones de NNJ. Son todas esas coordinaciones que se obtienen a partir de un alto nivel de complejidad de los casos, son coordinaciones de urgencia, lo que implica que muchas veces resultan de manera rápida, pero que solo son posibles en situaciones de crisis evidenciando la falta de una oferta para el trabajo preventivo con NNJ.

*“A Senda El problema es que claro siempre tiene que estar asociado a consumo. Entonces si no hay asociado consumo la Salud Mental es muy difícil lo mismo que sí es asociado delito es mucho más fácil derivar a una red de Salud Mental o de cualquier cosa si está asociada delito y a consumo lo podemos derivar a donde sea casi como no sé todo lo van a aceptar porque es perfil de todo si no hay de eso ahí el trabajo es súper difícil” (PEC NISICA)*

Es evidente que debe existir una oferta especializada para casos de mayor complejidad, el problema es que estos son programas de protección y que no cuentan con una oferta suficiente y adecuada para dar cobertura a los requerimientos de sus casos. Algo que se condice mucho con esto es que muchos de los casos que ingresan a estos programas ya cuentan con una gran cantidad de ingresos a la red SENAME, los ingresos a PEC suponen un nivel de complejidad alto por lo tanto se esperaría que la oferta complementaria también respondiera a esta complejidad. Los niños, niñas y jóvenes que ingresan a estos programas tienen una alta demanda por prestaciones debido a que han estado expuestos a graves vulneraciones de derecho.

Por esto mismo es que cuando los casos se complican la necesidad de actuar es inmediata, hay que responder a la urgencia con prontitud.

*“Toda la red funciona en base a coyuntura entonces las conexiones que tenemos entre nosotros son como sabes que tenemos este problema podemos arreglarlo en conjunto nos puedes apoyar con esto (...) Nunca prevención nunca se trabaja en cómo dar para prevenir algo o siempre es como oye ojo acá siempre reparación pasó esto pasó esto otro y yo creo que SENAME al menos se caracteriza por reparar preocuparse sólo de reparar” (PEC Recoleta)*

Entonces estas coordinaciones tienen un dejo de paradoja pues es evidente que se necesita actuar de manera urgente pero cuando se necesitan prestaciones de carácter promocional estas no siempre están disponibles.

Por otra parte, cuando hablamos de los instrumentos y de la alta burocratización del servicio como una barrera y de los instrumentos como inadecuados, nos encontramos con una sobrecarga de trabajo. En este sentido se debe indicar que los equipos no niegan la importancia del registro o de los informes, sino la percepción de que el foco que se pone en ese trabajo y no en la intervención directa con NNJ y que además el trabajo administrativo se comporta como barrera para la efectividad.

*“pero de ahí a que a un niño le pase algo y tengas que hacer una circular 2308, o que... no sé, que tienes que armar 3-4 instrumentos en la carpeta, que si no está la firma... o que está mal hecho el formato de registro de intervención, para que te digo la... las tareas que entrega la supervisora o supervisor cuando... ve que... que la... no sé, que hay un instrumento que no está dando cuenta según ellos de- y que hay que aplicarlo sí o sí pero que en realidad existe en la carpeta y no lo usamos para nada, pero te hace una- si no está te hace una mala... te evalúa mal” (PEC Recoleta)*

En este sentido los equipos observan que se pone más atención a ciertas formalidades y requisitos del trabajo que al contenido y formas que tome la intervención. Estas disposiciones se transforman en barreras tanto para la coordinación al interior de los programas y con sus relaciones con SENAME, en la coordinación vertical, pero también impide el acceso a prestaciones de otros sistemas, coordinación vertical.

*“pero la dupla psicosocial el 90% -80% del tiempo lo pasa sentada en el escritorio haciendo cuestiones administrativas que hay que hacer, porque si no las haces viene la supervisión técnica y te cuelgan en la plaza pública por no tener un maldito verificador de alguna actividad” (PEC Recoleta)*

En estos fragmentos se observa como los equipos identifican problemas de coordinación vertical, percibiendo que la propia organización SENAME no comparte los mismos principios y orientaciones que ellos realizan y que las operaciones que se producen con ellos, no ayudan a efectivizar ni probabilizar las intervenciones, sino más bien los distancia del trabajo que ellos perciben como prioritario.

En complemento a lo anterior esta la percepción de control constante sobre los equipos más que un apoyo técnico y del desarrollo de la intervención desde el nivel central de SENAME. Para ellos entonces las supervisiones se vuelven una carga y un mandato más al que hay que cumplir por el bien del programa

que un espacio fructífero para la intervención. Esto refuerza los postulados de déficit de coordinación vertical al interior de una organización.

*“Después de esa las supervisiones se transformaron en fiscalizaciones entonces viene la supervisora no habla a nadie llega dice necesito tales carpetas se las lleva las lee se va a hacer su informe y eso es todo entonces se alejó más la institución una de la otra la institución SENAME de sus programas colaboradores y ahora sólo se encarga de fiscalizar controlar y no de apoyar y guiar la intervención” (PEC NISICA)*

Uno de los principales problemas que identifican los equipos de los programas PEC para el adecuado desarrollo de sus labores, es la falta de ofertas de calidad y adecuadas para los requerimientos de NNJ de sus programas. Esta falta de ofertas apunta a que muchas veces NNJ deben acceder a prestaciones que no están diseñadas pensando en las vulneraciones asociadas a la situación de calle y al contexto de socialización callejera, lo que puede derivar en nuevas vulneraciones de derecho.

*“(25/10/2018) La joven continúa hospitalizada en unidad de desintoxicación (seta) esperando terminar tratamiento y esperando respuesta de algunas residencias, las que dicen que no tienen cupo. (19/11/2018) contacto telefónico con 13 centros residenciales de RM con finalidad de buscar nuevo hogar para la joven, en 4 de ellos hubo respuesta "positiva". Quedan en enviar correo con más información del caso para evaluar posibilidad efectiva de ingreso. (21/11/2018) reunión en sector 8 de hospital Horwitz. Asiste trabajadora social de dicho sector, programa ágora la reina, PROMESI y PEC. Se realiza contextualización del caso, y se acuerda enviar informe a tribunales el 23/11 con sugerencia de ingreso de manera urgente a residencia REM PER dado que su estadía en el sector 8 (lugar donde fue trasladada el 6/11 desde unidad seta del mismo hospital) atiende a pacientes adultas con patología psiquiátrica y ella es adolescente. (4/02/2019) se visita a la joven en el hospital Horwitz. Es preocupante que la joven está adquiriendo conductas y pensamientos de las otras internas, asociados a trastornos que ella no tendría. (la joven lleva ya más de cuatro meses en dicho recinto) (26/03/2019) derivación asistida de la joven al CREAD Pudahuel. Asiste educador de trato directo y trabajadora social. Profesionales del PEC se entrevistan con enfermera que recibe a la joven. Se exponen antecedentes familiares, historia de vida y traspaso de información médica (diagnóstico, tratamiento médico y proceso en Horwitz)” (Carpeta de caso PEC NISICA Caso N1)*

Este caso es muy evidente en una queja constante de los equipos, no hay espacios adecuados para el tratamiento de desintoxicación de NNJ, lo que se intensifica si son mujeres. En este relato la joven pasó finalmente casi seis meses internada en el hospital psiquiátrico Horwitz, en dependencias que no eran adecuadas para ellas, compartiendo con mujeres adultas con severas enfermedades mentales, lo cual de acuerdo a las observaciones de los profesionales derivó en complicaciones en la salud mental de la joven.

Por otra parte, este relato también evidencia otra de las problemáticas constantes para estos equipos, la falta de residencias para que NNJ puedan ingresar cuando es requerido, como se observa en el relato se contactó a trece residencias de la región metropolitana y finalmente el destino de la joven en cuestión fue nuevamente el CREAD Pudahuel, recinto del cual se fugó a los pocos días de ser ingresada.

*“casi nunca, casi nunca porque son pobres los chiquillos no... y si por ejemplo existieran algunas no hay residencias especializadas para niños que tuvieron en situación de calle, entonces casi en ningún hogar no cumplen el perfil cachai, no pueden ingresar...”*  
(PEC Recoleta)

Caso similar ocurre con las comunidades terapéuticas, donde de acuerdo con lo expresado por los equipos solo hay una comunidad terapéutica para recibir a mujeres en todo el país y no se visualiza espacio para los hombres distintos de los CREAD o Centros CIP de SANAME en tanto suelen tener alguna infracción asociada.

*“cómo no hay comunidad terapéutica, no hay... no hay... (...) pasa que pasa por desintoxicación, sale de desintoxicación y el tribunal decreta ingreso a Cread. Llega al Cread; se fuga. Y eso ha pasado ¿3 veces?, entonces...”* (PEC Recoleta)

Para los equipos las ofertas son muy restringidas para los casos de mayor socialización callejera y tienden a repetir patrones de manera constante. Para ellos también hay ciertos sistemas con los que los códigos están aún más distanciados, por ejemplo, con justicia y seguridad. Para ellos carabineros es una organización con quienes es cada vez más difícil coordinar y pareciera ser que simplemente las ofertas comunicativas son rechazadas de plano.

*“(25/11/2019) se toma contacto con la 48 comisaria de menores de la RM con objetivo de informar paradero de la joven y hacer cumplir la orden de búsqueda y recogimiento decretada por tribunales. La persona que nos atiende es el sargento Garcés, quien indica que efectivamente tienen la orden para cumplir con la medida, no obstante, no pueden asegurar su pronto cumplimiento debido a las condiciones de contingencia nacional. Se hace hincapié en la urgencia ya que la joven se encuentra en riesgo vital. Aun así, el sargento refiere que no puede puesto que el personal es escaso”* (PEC Recoleta)

*“(6/09/2019) se asiste a la 43 comisaria de Peñalolén con la finalidad de realizar denuncia por presunta desgracia, sin embargo, después de estar tres horas aproximadamente no se logra hacer la gestión, puesto que carabineros necesitaba mucha más información de la que maneja el programa.”* (Carpeta de caso PEC NISICA N1)

Ambos fragmentos dan cuenta de la imposibilidad de los programas de cumplir sus mandatos por la incapacidad de acoplarse con una organización específica como es carabineros. En el primer fragmento se evidencia como no es prioridad para dicha institución dar curso a las búsquedas de recogimiento de NNJ en situación de calle aun cuando desde el programa indicaron saber el paradero de la joven. Este caso evidencia otra de las fallas comunicativas que resienten estos programas y es que muchas veces tribunales emiten ordenes, pero no hay capacidad de dar cumplimiento a esas indicaciones, paradójicamente en este caso es la institución encargada de hacerlas cumplir la cual se niega a dar curso a una orden de búsqueda.

En el segundo caso el programa va a poner la denuncia por presunta desgracia para que carabineros busque a la joven en cuestión, pero les piden antecedentes que no manejan y que probablemente nadie maneja dada la condición en la que se encuentra la joven, sin adulto/a responsable a cargo. Esto evidencia la falta de disponibilización y de comprensión del fenómeno de NNJ en situación de calle o con graves vulneraciones de derecho, pues se exige lo mismo que en otros casos. Aquí vale preguntarse por si es una falla del sistema de protección al no contar con todos los datos requeridos o del sistema policial al no aceptar una especificidad del sistema proteccional, para ambos casos el resultado de la operación es la misma.

Finalmente continuando con las ofertas comunicativas rechazadas, se encuentra el trabajo con tribunales de justicia, dinámica que se ha expuesto anteriormente. En este caso para los equipos hay un rechazo constante de sus propuestas y una desconsideración de parte de este sistema al trabajo que ellos realizan.

*“Lejos hay interacción pero un trabajo en red no se hace además que como que tribunales no entiende tal como nosotros no entendemos de su lenguaje en tribunales ellos no entienden nada de lo nuestro entonces nosotros ponemos algo y ellos entonces hay que derivar programa y tampoco conoce la red entonces no se está trabajando en PEC y derivan a PIE y no pueden trabajar juntos o está trabajando con nosotros acá y derivan a una residencia no sé en Talagante que nada que ver tampoco...Entonces uno tiene que mandarle los casos que tiene que judicializados informe cada tres meses creo y ustedes creen que eso al final los leen y nada” (PEC NISICA)*

Esto es muy importante pues da cuenta de las graves fallas a nivel vertical en la coordinación, pues ambas son organizaciones asociadas al sistema de justicia del país, pero no comparten códigos ni modos de trabajo, los equipos reclaman desconocimiento de parte de tribunales y mandatos que no pueden cumplir.

*“pero hay casos que nos han llegado que no es un favor judicializar lo porque vamos a hacer ir a juicio para que tribunal que ni siquiera pesca en realidad, le da informes*



*cada tres meses de un caso que nos van a llenar de pega a nosotros con cosas que no van a leer y con una situación que no va a cambiar al niño porque no sé si al niño le están pegando y tú pones una medida de protección ya pero la medida de protección en sí en realidad no tiene peso” (PEC NISICA)*

En resumen, para los equipos hay una alta desconfianza de estas organizaciones, con las cuales se supone debiesen trabajar de manera más estrecha y con mejores acoplamientos, sin embargo, se aprecia la resistencia que se ha generado a trabajar con ellos y una percepción de que son más bien entes administrativos que no tienen mayor injerencia en la interrupción de las vulneraciones e incluso incurren en nuevas vulneraciones contra NNJ.

La temporalidad de las intervenciones también es percibida como inadecuada, del mismo modo en que consideran que solo se toma en cuenta lo urgente, aquello que no tiene un alto nivel de premura puede quedar estancado por mucho tiempo.

*“entonces finalmente a veces se lo pedís al tribunal que el tribunal ordene el consultorio (que lo ingresen) y eso puede pasar.... El cabro chico se murió si está enfermo esperando que... que alguien haga algo” (PEC Recoleta)*

Esta percepción de un operar lento y pesado, hacen que los equipos desconfíen de ciertos sistemas y la intervención se vuelva un tanto monótona y con resistencia a ciertas comunicaciones.

*“cachai entonces claro, tienes que mandar la derivación, pero a veces ahora esa derivación no las podemos hacer nosotros directo a Mapumalén, la tiene que hacer el hospital porque los niños tienen que, haber pasado por un proceso de desintoxicación entonces es el hospital quien hace la derivación a Mapumalén, cachai entonces qué pasa, el hospital tú le explicas eso (...) repente te dicen “no sabe que... no.... esta de alta y se tiene que ir, se tiene que ir, ya mandamos la derivación, tenemos que esperar que llamen”, entonces en ese proceso entre que la cabra se fue a su casa, o se fue al ruco, o se fue a esto, siguió consumiendo” (PEC Recoleta)*

La cita anterior evidencia y resume varios de los descriptores que hemos abordado, evidencia los escasos de oferta y su baja especialización, evidencia la pesadez de las operaciones y la rigidez de los protocolos para la derivación, la temporalidad tardía o que simplemente no se da la prestación y la evidencia de criterios y prioridades organizacionales contrapuestas con ofertas comunicacionales rechazadas y códigos absolutamente negligentes en su operar.

Esto permite evidenciar que los programas especializados en calle como suborganizaciones se encuentran en un sistema de protección con un alto déficit de coordinación, que no ha logrado superar las múltiples

fallas que se han identificado en los antecedentes de la investigación aquí planteada, con un déficit de integración y de interpenetración que permita efectivizar y probabilizar intervenciones que corten la cadena de vulneraciones.

### Coordinación interaccional

El segundo tipo de coordinación se ha denominado como interaccional, en tanto su probabilidad y efectividad se sustenta en las gestiones interaccionales y las capacidades de los equipos, para la realización de las operaciones y de la interrupción de las vulneraciones. La disposición de esta coordinación queda en los sistemas psíquicos y no en indicaciones sistémicas. Este tipo de coordinación es lo que de acuerdo con su efectividad estaría en el mínimo funcional, es aquello que en palabras coloquiales “cumple” o “hace la pega” es lo mínimo exigible para este tipo de programas considerando sus mandatos institucionales. La propuesta es que el mínimo funcional no es una atención mínima o insuficiente, sino que debe ser lo suficientemente buena para cumplir con su mandato y no caer en vulneraciones de derecho.

De acuerdo con los descriptores propuestos esta coordinación se acopla por una selección positiva de la oferta comunicativa con códigos binarios. Es una oferta estandarizada que se da en plazo y su foco suele estar en la reparación. Sobre los facilitadores estos pueden encontrarse tanto en el sistema como en el entorno y las barreras son más bien intermitentes y gestionables por los equipos. Los instrumentos internos y externos son estandarizados y utilizados, permitiendo la comunicación y acoplamientos. Es por lo anterior que el apego al enfoque de derechos es el mínimo, en tanto cumple con lo requerido.

Un primer tipo de operaciones de coordinación que se puede asociar a esta tipología son aquellas que los equipos denominan como “estratégicas” y son aquellas que los programas desarrollan y alcanzan superando ciertas barreras de oferta o activando algunos facilitadores como son los contactos personales, conocidos en otros espacios de trabajo, buscando por ejemplo excepciones para obtener la prestación deseada. Esto se ve expresando en diferentes intervenciones realizadas por los equipos, ya sea gestionando dineros desde “la caja chica” para comprar útiles de aseo personal o gestiones con conocidos en otras organizaciones para beneficios como cajas de mercadería.

*“E: pero... cuando estuvo internada, porque estuvo internada en el Horwitz y en el Roberto, y el hospital ahí tampoco asume como...S: en el Roberto del Río hasta las doctoras se llevaban su ropa (de la joven) para lavarla y la educadora iba todas las semanas a buscar una bolsa con ropa y la lavaba y todo” (PEC Recoleta)*

En este sentido se considera que son operaciones del mínimo porque efectivamente se logra efectivizar una prestación, la joven del fragmento anterior consigue tener ropa limpia para su estadía en el hospital, pero esto no se consigue por las disposiciones que presente el sistema proteccional, sino por las gestiones personales del equipo PEC y de las profesionales del hospital. En este sentido no es posible asegurar que siempre sea así, ni con la misma prontitud, regularidad, etc. Lo mismo ocurre por ejemplo en casos de gestiones internas de los programas, donde un cambio de profesional puede incidir en si las gestiones se realizan o no.

Por lo tanto, estas son coordinaciones que no siempre se obtienen ateniéndose a la norma ni, deben sortear ciertos obstáculos para lograrlas y que lo puedan realizar una vez no significa que siempre pueda ocurrir así, pero si abre posibilidades de trabajo conjunto en el futuro. Es decir, por una parte, estas no se encuentran tan estabilizadas, son acoplamientos laxos pero que se están asentando, pero también responden a soluciones interaccionales y no organizacionales o sistémicas.

Como ya se mencionó anteriormente hay programas que tienen incompatibilidad, es decir que si un NNJ está ingresado en uno de ellos no puede ingresar al otro, es decir hay barreras de oferta para acceder a las prestaciones requeridas. En este caso los programas PEC han desarrollado ciertas estrategias para poder acceder a estas prestaciones.

La primera es apelando a la excepción, donde acuden a las supervisoras y dirección de esos programas para que les permitan un cupo para algunos de los jóvenes. Esto no siempre ocurre y depende de lo que digan desde SENAME, pero ha rendido frutos en algunas ocasiones.

*“por ejemplo para ingresar al PDE, que hoy día tiene un montón de plazas disponibles, o sea hay cupos, pero para que PEC pueda enviarles un derivar y efectivamente hacer el ingreso a PDE, tiene que ser autorizado ellos por su supervisora técnica, y la coordinadora del PDE ya le envió un correo a su supervisora” (PEC NISICA)*

*“y ahí entra la voluntad po cachai, profesional, como de decir sí el SENAME dice todo esto y nos exige, pero esto en verdad no lo vamos a hacer como ellos lo dicen, y vamos a cocinarles igual porque consideramos que es lo éticamente correcto cachai, y ahí también pasa me imagino con PDE por ahí se han podido ingresar algunos y acá la profesional igual... capaz que tiene más temor de lo que le diga la supervisora, yo creo que podrían igual flexibilizarlo, sí.” (PEC NISICA)*

En este caso es evidente que para superar el obstáculo de la barrera de ingreso a PDE se necesitan acciones especiales, conocer la excepción, tener los conocimientos necesarios sobre que redes activar. En los fragmentos anteriores se puede apreciar como los equipos refieren a “la voluntad” es decir a criterios

de los equipos y trabajadores que operan en las otras organizaciones donde finalmente la responsabilidad recae en una decisión personal y no en una disposición sistémica.

Otro tipo de estrategia que desarrollan para tener acceso a esas prestaciones es mediante la vinculación con PIE, lo que finalmente termina en un egreso del caso desde PEC y es ingresado por PIE para hacer la derivación a dichos programas, este sentido el programa prioriza la atención para NNJ antes que mantenerles ingresados. En este sentido estas operaciones se mantienen en el mínimo porque hay una barrera de oferta y programática que superar, si bien se logra la prestación es mediante estrategias de los programas y no por disposiciones sistémicas.

*“Con PIE, aunque no somos complementarios con pie tenemos muchas coordinaciones porque si se nos termina el plazo decimos este tiene que seguir tratando se lleva PIE entonces PIE hace lo mismo como que tienen este caso acá y se las terminó el plazo y lo mandan a PPF y cuando el caso se vuelve más grave también lo mandan a PEC porque no hay adulto responsable no está asistiendo a las fechas que tienen que asistir” (PEC NISICA)*

Todos estos ejemplos pueden llevarnos a más de una lectura, en tanto puede ser positivo en la medida que permite flexibilizar las intervenciones y es una respuesta a lo que se consideran espacios altamente normados y formales como son las orientaciones de SENAME. En este caso el personalismo y los contactos permiten una vía alternativa a los conductos regulares que se perciben como estrechos y poco efectivos.

Por otro lado, y lo que parece más preocupante, es que esta voluntad demuestra la falta de un enfoque integro y de respeto por los derechos humanos de niñas, niños y jóvenes. Lo anterior en tanto el acceso a sus derechos esta mediado por una voluntad personal, es decir puede ser y no ser, es un acoplamiento estrecho no está asegurado.

Continuando con las ofertas a las que tienen accesos estos programas, un entrevistado destaca el trabajo que hace el programa por reconocer en el medio ofertas con las características adecuadas para los requerimientos del programa:

*“por lo menos yo me preocupé de saber cuáles eran los dispositivos en las distintas comunas donde los chiquillos podían hacer nivelación de estudios con profesores verdaderos, que están pagados, con... cachai, y no necesariamente con nosotros mismos, y empezaron a aparecer y nos empezaron a aceptar” (PEC Recoleta)*

Este ejemplo se presentó en la tipología anterior como la existencia de una oferta adecuada, al menos a juicio del entrevistado, pero aquí lo que se resalta es que nuevamente la problemática al igual que en el

ejemplo anterior, la probabilización de las prestaciones y su estabilización pasan por las acciones y disposición de los equipos profesionales y no por capacidades instaladas a nivel de los sistemas de protección. Nuevamente al igual que en el ejemplo anterior es mediante las acciones individuales y preocupaciones de los y las trabajadoras que se logra acceder a una oferta más o menos adecuada.

En este caso también se identifican junto con los instrumentos externos para la comunicación los convenios de colaboración que puedan existir, entonces estos permiten probabilizar la comunicación entre organizaciones y hacen probable tanto para los programas el ingreso de casos nuevos, como la posibilidad de acceder a prestaciones, específicamente en salud:

*“estaba trabajando con salud entonces ahora salud también nos va a empezar a mandar casos sobre todo porque han agradecido harto por correo como oh gracias por este dato no sabía que existía este programa que bueno agrandar la red, bueno el convenio con SENAME y salud empezó ahora hace unos meses entonces están recién cachando qué onda con SENAME quienes trabajan en esto y ahí van a llegar nuevos casos para nosotros también porque antes era OPD nomás el hospital no sabía que hacer algo con un caso Entonces lo mandaba a la OPD y de la OPD nos mandaba el caso nosotros y ahí era una vuelta súper larga” (PEC NISICA)*

Este tipo de comunicaciones es interesante en tanto integra una postura de cambio en el actuar interorganizacional, identifica una variación que se ha reintroducido mediante mecanismos legales y que ahora debe ser procesada por los sistemas organizaciones para incluirla en sus operaciones. Probablemente esto pueda derivar en operaciones más efectivas y tender hacia la tipología de lo óptimo, pero aún es muy temprano para indicar aquello.

Continuando con los instrumentos aparecen los informes a tribunales como un elemento bastante polémico, en tanto demandan mucho trabajo de las duplas, pero también sobre la calidad de los informes que se evacuan y la respuesta desde tribunales.

*“no, en los casos más complicados los concejeros llaman y preguntan “oye esto a qué te referías con esto...” nunca me ha llegado de vuelta un... algo como un oficio que diga “señor ¿podría hacer mejor el informe?”, o sea más claro... no, no... como que no critican eso” (PEC Recoleta)*

En este sentido para el trabajador al menos se cumple con enviar informes y que de tribunales no los rechacen en su forma y contenido, lo que como veremos en la siguiente tipología no implica que acepten la oferta comunicativa del programa. Por otra parte, para estos equipos los informes a tribunales son de la mejor calidad en palabras de los y las entrevistadas, pero al menos cumplen con informar.

*“Yo creo que la calidad de los informes tampoco son muy buenas, y no es porque no queramos, se hace un gran esfuerzo por hacer los mejores informes, pero los informes de procesos a tribunales de familia en primera instancia, y en Finlandia serían cada 3 meses, del proceso de intervención dando cuenta de un proceso de intervención, entonces el contexto es el siguiente, no es para justificar porque deberíamos tener una calidad técnica de informe de proceso, sin embargo el contexto es, 52 niños, una dupla psicosocial, el SENAME monstruo burocrático, planes de intervención, audiencias de revisión, y en estos proyectos en la semana, incendio con un caso, incendio con otro, y tu así como has visto informe también ves cómo funciona la dupla psicosocial” (PEC Recoleta)*

El entrevistado refiere aquí a aquellas barreras que ya hemos identificado y que evidencian un problema a la hora de la correcta realización del trabajo, pero sin embargo se logran evacuar los informes a la fecha y al menos con el contenido correspondiente.

Un ejemplo de cómo son los equipos quienes deben hacer las gestiones por los bordes o espacios que deja el sistema es respecto de una prestación de salud para una joven:

*“me llama la trabajadora social de CEMERA, que teníamos que llevarla al San José por la ley IVE cachai, todo me explicó todo, y yo me acuerdo de que la [nombre] estaba inscrita en el... no acá en el San José, estaba inscrita en el Félix Bulnes, y fue como esta cosa de suerte que te pasan que la... La trabajadora social de CEMERA era la trabajadora social de la ley IVE en el Félix Bulnes, entonces me dijo “yo entro en la tarde, ¿la pueden llevar?”(PEC Recoleta)*

En este caso el equipo pudo resolver problemas que en otras ocasiones son fuertes barreras para la atención de NNJ en tanto una trabajadora social – perfil ya identificado como facilitador- trabajaba en dos lugares a la vez y permitió entregar la prestación de manera oportuna y sin las trabas que pone el sistema de salud a NNJ respecto del lugar para realizar la atención.

En este tipo de coordinaciones se puede apreciar como el enfoque de derechos se ha integrado de manera incompleta o paradójica, en tanto los equipos de trabajo parecen haberlo asumido como una tarea personal y que depende de su actuar en tanto los sistemas de intervención oponen resistencias y continúan con ciertas negligencias en su operar. En muchos de estos casos son las acciones personales de las y los trabajadores las que permiten efectivizar este enfoque y lograr que las prestaciones se realicen, no por las bases técnicas de los programas o por lo indicado en la política pública, sino por el cómo quienes allí se desenvuelven mueven las operaciones en favor de NNJ.

### Coordinación sistémica

Finalmente, la tipología de coordinación que cumple con la eficacia y con un apego al enfoque de derechos se ha denominado como sistémica, en tanto a diferencia de las anteriores son los sistemas organizacionales los que posibilitan la coordinación y las prestaciones interorganizacionales con un horizonte de derechos y del interés superior del niño y la niña. El tipo de acoplamiento de esta coordinación es sistémico mediante interpenetración en base a un metacódigo que aquí se postula es el enfoque de derechos, presenta una oferta contextual y adecuada para atender a NNJ, es oportuna en su temporalidad acudiendo a los requerimientos de NNJ con premura, el foco de este tipo de coordinación es la promoción y restitución de derechos con objetivo en la reestabilización en el tiempo y desarrollo integral. Este tipo de coordinación presenta facilitadores tanto en el entorno como al interior del sistema interventor y las barreras son más bien inestables e internas asociadas al sistema y sus participantes. Los instrumentos internos con complejos, sintéticos, utilizados de manera correcta y en cantidad adecuada, mientras que los instrumentos para la comunicación externa son conocidos fuera de la organización, son utilizados y probabilizan la comunicación poniéndose a disposición e interpenetrando los sistemas.

En relación con los facilitadores para la coordinación, los equipos identifican que una de las modalidades que emerge con bastante frecuencia es la división de tareas entre los distintos programas y organizaciones para el cumplimiento de los objetivos con NNJ. Pareciera ser que cada programa se hace cargo de un área de trabajo y atiende ciertos requerimientos de NNJ, esto implica una mayor claridad en las tareas y alivianar la carga de trabajo de los equipos, ajustándose a tareas específicas.

*“De partida se reparten las responsabilidades sobre todo con multisistémico que trabajan casi 24 a 7 y tienen sólo cinco casos. Entonces ellos pueden tener mucha más intervención directa y así nosotros nos preocupamos del trabajo en Red porque ellos trabajan mucho con la familia multisistémico es casi puro adulto responsable y así nosotros trabajamos con el niño con que adhiera multisistémico” (PEC NISICA)*

*“Programas realizaran informe a tribunales solicitando que el cread sea el adulto responsable de la joven. Se realizarán las gestiones en Mapumalén para tratar de que sea ingresada en esta comunidad terapéutica. Programas PEC y ESCI seguiran realizando visitas y preocupándose por las necesidades básicas de la joven mientras se encuentra en el proceso de rehabilitación” (Carpeta de caso R1)*

Se entiende que cada programa se hace cargo de aquellas áreas que le son más afines y que involucran sus conocimientos y recursos, así como también se releva bastante de los programas PEC su capacidad de involucramiento con NNJ y de generar adhesión a los procesos. Se observa que por lo general las tareas

encomendadas a estos programas son de visitar a NNJ que se encuentran en procesos de desintoxicación, cumplimiento de sanciones o en residencias. Pareciera ser que estos programas asumen un rol de cuidados y contención como el que se espera de una madre y padre, pero que en estos casos al no siempre existir la figura de un adulto responsable aquellas funciones son asumidas por estos programas. Esto no quiere decir que la vinculación sea desde lo maternal, sino que la función de cuidados y contención la realizan estos programas. Esto se evidencia en su preocupación por entregar ropa limpia en los espacios residenciales, llevar colaciones, apoyar los otros procesos de intervención en espacios especializados de otros sectores, hacer un refuerzo de asistencia a cumplir sanciones y escolarización.

Uno de los aspectos más valorados por los equipos y que se considera en el descriptor de la temporalidad es la rapidez con la que pueden gestionar las intervenciones. Estas intervenciones se encuentran fuertemente asociadas a ciertos programas, hay una valoración del programa específico con el cual se trabaja. Es así que en este caso también se identifican factores asociados al tipo de oferta y a la apertura que tenga la organización a las distinciones y ofertas comunicativas del PEC.

*“El PPF D de Peñalolén también muy buenas migas se han tenido la última reducción de personal Ellos dicen upa y nosotros decimos chalupa (...) Si porque se coordina muy bien la intervención es mucho más rápida (...) no hay tanta formalidad” (PEC NISICA)*

*“Ahora último con este con el programa lazos de la Florida hemos empezado a trabajar así muy afiatados porque tenemos varios casos en común porque es con este colegio que te conté que hicimos muy buenas migas que se preocupaba y confiaba mucho en estos dos programas” (PEC NISICA)*

De estas coordinaciones se valora el hecho de que en los colegios los dejen entrar y les faciliten espacios de los establecimientos y horarios de clases cuando necesitan hablar con NNJ o se requieren reuniones de coordinación. El equipo se siente legitimado por el colegio, que su trabajo es reconocido y validado. Pero uno de los elementos que más se valora es que se establezcan vínculos que apoyen el trabajo desde una posición más comprensiva de la situación de NNJ, que se respeten sus procesos y que el trabajo sea en beneficio de ellos.

*“Con la mayoría Trabajamos como en pos del niño y con esto nosotros podemos hablar con el otro programa y nos sinceramos” (PEC NISICA)*

En estrecha relación con lo anterior y respecto de una oferta adecuada para NNJ en situación de calle, refiere a una apertura de organizaciones a considerar las características de un público que parece tiene bastante de particular. En este sentido desde el programa PEC Recoleta hay una alta valoración por un



colegio en particular que ha identificado ciertos aspectos que favorecen la retención escolar y que NNJ avancen en sus procesos:

*“Yo solamente escucho la repetición de un colegio que está ahí en Recoleta que se llama JAR que es como muy muy muy inclusivo, y además tiene horarios distintos, posibilidades distintas y tiene equipos de intervención bien preocupados, que hablan con las personas, o con los profesionales que están interviniendo en algún área” (PEC Recoleta)*

En este caso es interesante como el entrevistado relata aquellas características que hacen de esta oferta adecuada, en el sentido de capturar la complejidad de NNJ.

*“por lo menos yo me preocupé de saber cuáles eran los dispositivos en las distintas comunas donde los chiquillos podían hacer nivelación de estudios con profesores verdaderos, que están pagados, con... cachai, y no necesariamente con nosotros mismos, y empezaron a aparecer y nos empezaron a aceptar” (PEC Recoleta)*

Del mismo modo se señala que se reconoce una disponibilidad de ofertas que son adecuadas en el medio, que puede que no sean muchas ni suficientes, pero existen y se está accediendo a ellas.

Un ejemplo de lo anterior se puede ver con el sistema de salud:

*“fuimos a buscar a la joven, la trajimos para el programa, le explicamos lo que podíamos hacer, si ella quería/no quería, “sí quiero”, ok, ¿qué hacemos ahora? Llamamos a la mamá. Fuimos a buscar a la mamá, la trajimos para acá, le explicamos lo que íbamos a hacer, la mamá dijo “dejo todo en sus manos tía, yo confió en usted” chao y se fue. Llegamos al hospital con la niña, ella ya sabía que... a ella ya la estaban esperando, encontré que... el trato que hicieron con ella las matronas ese día fue precioso, nadie le dijo nada, nadie la molesto. Entramos, la atendió la primera matrona, después pasamos a hospitalización, íbamos a la hospitalización, vino la ginecóloga, le explicó lo que le iba a hacer, vinieron unas matronas- a ellas fueron más o menos porque no podían tomar los exámenes por lo sucia que estaba, hubo que comprarle shampoo y jabón para poder bañarla y ropa limpia” (PEC Recoleta)*

Si bien el fragmento anterior puede mostrar alguno de los dejos de coordinaciones asociadas a las capacidades personales, como por ejemplo que el hospital no disponga de implementos de aseo y que debieron ser gestionados por el equipo PEC en el momento, el proceso de acceso a la prestación y de decisión de la joven respecto de la situación en la que se encontraba y que se relata en la entrevista da cuenta de un esbozo de como la semántica de derechos comienza a estabilizarse en ciertos espacios y comienza a operar en los equipos y espacios institucionales de manera amplia. Puede ser que, en este caso al tratarse

de derechos reproductivos, el contexto de movilizaciones feministas aportara en que se pudiera realizar el procedimiento decidido por la joven.

Respecto de los instrumentos externos, se valora cuando estos son utilizados por los demás programas y que permite, como se señalo en el primer capitulo de esta tesis, cubrir con uno de sus requerimientos claves como es llenar sus plazas. Del mismo modo una derivación que sea realizada de buena manera facilita la intervención y vinculación con las y los NNJ.

*“otros programas, y ahí ya es un poco más expedita porque en realidad el otro programa trae toda la ficha, la mayoría de las veces saben del adulto responsable, entonces ahí sí los podemos como encontrar, tenemos reunión de coordinación en donde ellos nos dicen “mira creemos que cumplen con el perfil de ustedes por esto por esto y por esto otro”, aparte ellos llenan una ficha de derivación, y nosotros le decimos sí sabes que leyendo esa ficha sí es perfil, juntémonos, y ahí nos juntamos con ellos y ahí a veces hacemos como, ellos hacen derivaciones asistida que significa que ellos están... nos acompañan a decirle que hasta ahí nomás llegan ellos con el caso” (PEC Recoleta)*

De acuerdo con el trabajo realizado en terreno, no es tan probable evidenciar momentos o instancias de coordinación eficaz, sobre todo asociado a interpenetración o metacódigos a nivel de sistemas. Sin embargo, se han identificado algunos acoplamientos interorganizacionales que es posible identificar que tanto en su semántica como en sus operaciones comienzan a estabilizar modos de trabajo que tienden a la interpenetración y entendimiento mutuo para el trabajo.

*“no po nosotros (somo los apoderados) va la educadora por ejemplo, lo matricula y queda ella como apoderado (...) no, no hay problema, pero no vamos- no hay reu- es que en ese colegio tampoco hacen reuniones de apoderados y esas cosas entonces como que vas a hablar con el profe o tienes el número del profe, te contactas directamente con él, sabes si está yendo o no está yendo con la trabajadora social, y como son varios casos el que va pregunta por todos los casos y así” (PEC Recoleta)*

Si bien en este caso la relación sigue siendo entre sistemas organizacionales o sub-organizaciones dentro de sistemas mayores como son el de educación y de protección, las operaciones que realizan evidencian una cierta estabilidad, asociada a una comunicación constante, políticas de entendimiento y colaboración entre ambas organizaciones, lo que podría derivar en una interpenetración futura.

Se han presentado aquí tres tipologías de coordinación basadas en su apego al enfoque de derechos y a la efectividad en sus operaciones con NNJ con el objetivo de interrumpir las vulneraciones de derecho a las que han sido sometidos.

### Discusión y conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo general caracterizar las operaciones de coordinación sistémica de programas ambulatorios SENAME en casos de alta complejidad social discutiendo sus implicancias en la efectividad de sus intervenciones.

El actual contexto proteccional chileno encarnado en el Servicio Nacional de menores, con sus suborganizaciones de administración directa y aquellas administradas por organismos colaboradores vía sistema de concurso y licitación, dan cuenta la demanda por la coordinación en tanto hacen suya la misión de reparar y restituir los derechos de NNJ. Las implicancias de lo anterior radican en que estas organizaciones deben cumplir con los requerimientos de NNJ que se encuentran ingresados en su servicio. Lo anterior bajo el entendido de que todas y todos NNJ han sufrido vulneraciones de derecho o se encuentran en condiciones de extrema vulnerabilidad en las cuales se hace necesario que un tercero, el Estado, interceda para procurar los cuidados necesarios para su desarrollo integral, ya que las familias el primer garante de derechos y el lugar primordial de desarrollo de NNJ, han fallado en esta misión. Del mismo modo el requerimiento por coordinación aparece de manera expresa en los objetivos de SENAME y en las bases técnicas de los programas, es decir en los mandatos que el Servicio indica como labores de estas organizaciones expresas la coordinación y el trabajo con otras organizaciones. Como se ha desarrollado a lo largo de todo el documento la coordinación emerge como requisito en tanto SENAME y sus organismos colaboradores no tienen la especialización y capacidad para restituir por si mismos los derechos y quiebres comunicacionales de NNJ. Hay una necesidad de que NNJ sean personificados ante las organizaciones pertinentes y que sean integrados a ellas nuevamente, se deben restaurar quiebres comunicacionales para reparar las vulneraciones de derecho. Esto pone a SENAME y sus programas en una situación paradójica, necesitan de las otras organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos, pero las otras organizaciones no tienen la misma orientación y códigos hacia la atención de NNJ vulnerados. En este sentido se hace presente una conclusión muy relevante de esta investigación, la coordinación es un requisito para la efectividad de las operaciones, debido a la interdependencia que acarrea la diferenciación funcional para la realización de las funciones en la sociedad moderna.

La presente investigación abordó la coordinación tanto en su desarrollo propio, es decir describiendo los sistemas organizacionales con los que se coordinan los programas, las demandas o requerimientos de coordinación y los mecanismos establecidos para esta, como en su implicancia en la efectividad de las intervenciones desarrolladas, es decir como esto incide en la interrupción de las vulneraciones de derecho de NNJ, todo lo anterior considerando el enfoque de derechos como un horizonte de sentido con el cual evaluar el trabajo realizado teniendo siempre presente el interés superior del niño y la niña como un

mandato para las y los garantes de derecho. Esto es clave entendiendo la función de garantes de derecho pertinente, pues podría y ocurre, que la coordinación se de en otros sentidos y horizontes, lo que implica que la coordinación por si sola no basta para que la intervención sea adecuada y efectiva, sino que es desde el enfoque de derechos en donde se puede dar cumplimiento cabal a la misión asumida.

Por otra parte se describieron las barreras y facilitadores que se identificaron en la investigación, encontrándose las primeras principalmente en el medio, es decir los equipos perciben que las condiciones de operación no son del todo propicias para la coordinación y no presentan disposición general al trabajo conjunto, claro que hay excepciones y equipos con quienes trabajan de buena manera, pero estas excepciones evidencian la falta de garantías, pues esto debiese ser la disposición general y no la excepción. Del mismo modo los facilitadores tienden a concentrarse en las capacidades de los equipos y en aquello que puede ser realizado y gestionar por cuenta propia, esto permite observar que los equipos perciben la coordinación y la efectividad de las intervenciones como algo que depende de quienes ejercen los roles y de cómo logren superar las barreras, mas que de facilitadores y disposiciones que se encuentren en los sistemas organizacionales en los que se desenvuelven y aquellos con los que interactúan.

Finalmente, las propuestas de tipologías de observación de la coordinación – contingente, interaccional y sistémica- y sus consecuentes implicancias en la efectividad de la coordinación permiten observar como aquello que se esboza en los capítulos anteriores toma forma en las operaciones de los programas. La coordinación actualmente en estos programas se probabiliza y descansa en disposiciones interaccionales de los sistemas psíquicos, lo que en los programas es problematizado y nombrado como “voluntad” o “criterios de intervención”.

Todo lo anterior nos lleva a postular dos conclusiones generales de la presente investigación: En primer lugar, tenemos que la coordinación es un prerrequisito para que existan intervenciones efectivas, no hay manera de que el servicio logre una intervención efectivamente reparadora y restauradora sin coordinarse con otras organizaciones. En segundo lugar, es que esta coordinación opera actualmente asociada a las interacciones y a las capacidades de los sistemas psíquicos, es decir se encuentra en un estado de actualización constante y no esta probabilizada por disposiciones sistémicas que permitan la coordinación. La coordinación de los programas descansa en las capacidades personales de los equipos y en encontrar contrapartes con disposición a la coordinación y a una intervención orientada con un sentido compartido desde el enfoque de derechos de NNJ.

Si bien es posible identificar disposiciones sistémicas hacia la coordinación, la mayoría de estas esta mediada por actuaciones personales. En este sentido el enfoque de derechos aparece como una semántica que no termina de estabilizarse en operaciones concretar para los programas, el enfoque de

derechos aparece en sus bases técnicas, es uno de sus mandatos y se les exige, pero su escasa operacionalización e interpenetración en otros sistemas hace que no opere en su total potencial. Por otra parte, se evidencia que hay intervenciones que aún se sustentan en el paradigma de la situación irregular y desde una visión bastante adultocéntrica de los procesos. La historia organizacional de SENAME y las leyes de menores permiten rastrear como la refundación y refundición de organizaciones y cuerpos legales ha llevado a que persistan modos poco modernos de intervenir y operar con NNJ, basados en un asistencialismo y una visión del NNJ desvalido, por un lado, pero también del control y la peligrosidad desde otro. Esto se puede apreciar en aquellas intervenciones de control cuando desde las escuelas rechazan a NNJ y la respuesta inmediata a sus faltas es la disciplina y la expulsión, pero también observamos la caridad de quienes, encontrándose con limitaciones sistémicas, textualmente en este caso se tradujo no disponer de jabón y ropa limpia para NNJ, deciden actuar por cuenta propia y llevarse la ropa a la casa y lavarla por sus propios medios.

En el contexto actual estos resultados nos interpelan respecto del sistema de protección hacia la niñez y juventud, sobre los múltiples intentos presentes y pasados de reformulación, lo que da cuenta de una falla persistente por al menos los últimos setenta años, esta falla permanece de manera estructural en el diseño y operaciones del sistema de protección a la infancia, sea cual sea su organización o forma dispuesta para aquello. Actualmente una de sus múltiples aristas que esperan reparar esta falla es el proyecto de Ley de protección integral de la niñez, que involucra a diversos sistemas organizacionales y los identifica como garantes, una de las consecuencias de esto es que sería una condición de posibilidad para la de NNJ vulnerados en sus derechos aparezcan ante múltiples organizaciones que operan de manera negligente respecto de sus códigos y no tienen disposiciones sistémicas a integrar a NNJ vulnerados, es decir no tienen la posibilidad de leer sus quiebres comunicativos como una tarea de su competencia. Esto pone en relieve la importancia de la interpenetración de los sistemas, permitiendo que continúen operando en su especialización, que cumplan su función principal, pero que puedan integrar a más usuarios en tanto esto se traduce en la efectivización de derechos. Esto se condice con lo que se ha expuesto en los antecedentes respecto de las férreas cadenas de exclusión, en tanto quienes han sido vulnerados en sus derechos y han sido excluidos de ciertos sistemas o incluidos en las peores formas que disponemos como sociedad, están inmersos en estas cadenas de exclusión de las cuales la movilidad es altamente improbable.

La reflexión se mueve entonces hacia las posibilidades de cambio y evolución, de las nuevas variantes introducidas y que aún no logran estabilizar. Los intentos de transformar SENAME en la actualidad son múltiples hay un proyecto en la cámara de diputados que se discute desde 2012, pero pensar un nuevo

servicio de protección o de administración de la responsabilidad penal adolescente, que no considere la traducción y operacionalización de la semántica del enfoque de derechos y la incorpore en sus disposiciones sistémicas, es continuar cambiando todo para que no cambie nada. En otras palabras, es necesario que la semántica del enfoque de derechos decante en operaciones en los programas (o en la modalidad de atención que el nuevo servicio defina) para que se traduzca en intervenciones efectivas, tanto en la intervención individual que hacen los programas algo que aquí no se trabajó, como en su trabajo con otras organizaciones. Esto considerando siempre que los sistemas y organizaciones no son autárquicos y las interdependencias son claves en su funcionamiento y que se debe evitar caer en la desdiferenciación que en el caso de SENAME implicaría formas inadecuadas de acceso o comunicación en los sistemas (pensando que SENAME concentrarse para si por ejemplo todo tipo de atenciones de salud, educación, etc.).

Es posible identificar algunos intentos y dispositivos para la interpenetración y la coordinación como son la incorporación de duplas psicosociales en variados espacios, los dispositivos territoriales de organización horizontal, mesas de trabajo por la infancia y las redes locales de infancia. Estas son algunas iniciativas que apuntan en una dirección correcta pero no son suficientes, en tanto implican solo algunos actores, son voluntarias en su participación y no tienen carácter vinculante. Entonces cuando las estructuras y disposiciones sistémicas son estrechas respecto de las posibilidades de intervención y operación con NNJ vulnerados en sus derechos, cuando no hay oferta para las prestaciones necesarias, las disposiciones individuales no pueden superar ni suplir por sí mismas dichas carencias.

Por otra parte no se puede dejar de mencionar las evidencias de un operar insuficiente e incluso vulnerador en los relatos de los equipos y en los registros de intervención, elementos que se presentaron principalmente en la tipología de coordinación contingente, esto se condice con las evidencias presentadas en los antecedentes, en este sentido es posible señalar que los programa ambulatorios de SENAME operan y repiten un mismo esquema y estructura de fallas identificadas en las residencias de administración directa de SENAME. Esto es evidencia suficiente de que el enfoque de derechos y el interés superior del niño y la niña no han sido estabilizados en las operaciones de las organizaciones.

La interpelación hacia la política pública y tomadores de decisiones es clara, es necesario hacer operativas aquellas declaraciones que repletan las primeras páginas de nuestros programas sociales, todos aquellos enfoques, orientaciones, declaraciones de principios, etc., que se encuentran tan bien escritos y estipulados en los documentos oficiales, pero que en la operación concreta en quienes encaran la política pública no logran concretarse. Esto también es una interpelación a la academia y a las ciencias sociales, en este sentido desde la vereda de quien escribe tanto de la Antropología y del Trabajo Social, es necesario

trabajar en esta operacionalización en propuestas concretas, las tipologías aquí presentadas son un esfuerzo – claramente imperfecto, inacabado e insuficiente- en esa dirección, en proponer modos de observación que permitan traducir y hacer operativa la semántica del enfoque de derechos. Por otra parte, esto también es una declaración hacia la transdisciplina, hacia la necesidad de dialogar con los equipos profesionales, con las y los participantes de los programas, con otras disciplinas que ejecutan y diseñan política pública, en este caso particular, por ejemplo, el mundo del derecho se hace necesario en la traducción de disposiciones sistémicas y orientaciones hacia la operativizar el enfoque de derecho e interés superior del niño, en utilizar el medio de comunicación del poder para probabilizar las prestaciones.

Finalmente es necesario declarar las limitaciones para el desarrollo de la presente investigación. Estas se encuentran en primer lugar en un trabajo de campo que, si bien permitió producir material suficiente para la investigación, se podrían haber realizado más entrevistas e iteraciones de resultados con los equipos, pero la revuelta social de octubre de 2019 y la pandemia y emergencias sanitarias declaradas en marzo del 2020 han resultado en contextos que no son propicios para el trabajo de campo y que a consideración de la autora no era prudente estresar y exigir más a los equipos. Por otra parte, la presente investigación establece una distinción clara en su propuesta y es observar desde el lado de los equipos y las operaciones que ellos desarrollan, no contempla ni la mirada de NNJ ni la de otras organizaciones que operan como contraparte. Queda al debe también la presente en el desarrollo de otras metodologías sugeridas como el estudio de redes y metodologías mixtas para el caso de estudio, se considera que estas son herramientas propicias y útiles para la investigación pero que los contextos anteriores convirtieron en inviable su aplicación.

Entonces para terminar, una línea que queda claramente por explorar es como las contrapartes de los programas SENAME perciben la intervención conjunta y la coordinación, así como también sus percepciones respecto de un enfoque de derechos en su operar y su rol de garantes en el mismo. Otra posibilidad que queda abierta en la presente es probar las categorías coordinación en otros contextos, volverlas más abstractas y a la vez más flexibles con la posibilidad de que permitan observar problemas de coordinación y efectividad de la intervención en otros espacios de política pública. En este sentido un elemento interesante para tener en consideración respecto del operar de los servicios públicos y todos sus colaboradores mediante licitaciones es este modelo de trabajo que descansa profundamente en lo interaccional. Esto se puede explorar tanto en el funcionamiento de diferentes organizaciones y suborganizaciones del Estado, pero también en las percepciones de las y los ciudadanos, ya sean como en

este caso NNJ u otros colectivos, respecto de este funcionamiento y las múltiples implicancias que esto tiene tanto a nivel de ejercicio de derechos y valoraciones de lo público desde la ciudadanía.



## **Bibliografía**

- Albert, C. (25 de enero de 2018). Crisis del Sename: el INDH presentó 25 denuncias ante Fiscalía por posibles delitos en sus hogares. Santiago, Chile.
- Arnold, M. (2005). *La sociedad como sistema autopoietico: fundamentos del programa sociopoietico*, manuscrito.
- Arnold, M. (2003). Fundamentos del constructivismo sociopoietico. Cinta de Moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales, 162-173.
- Arnold, M. (2008). La sociedad como sistema autopoietico: fundamentos del programa sociopoietico. En F. Osorio , M. Arnold, S. González, & E. Aguado (Edits.), *La nueva teoría social en Hispanoamérica. Introducción a la teoría de sistemas constructivista* (págs. 45-80). Toluca, México: Centro de estudios de la Universidad Autónoma del Estado de México.
- Cadenas, H. (2012). La desigualdad de la sociedad. Diferenciación y desigualdad en la sociedad moderna. *Persona y sociedad*, 51-77.
- Centro de Estudios MINEDUC. (2017). Informe nacional de revisión de las políticas educativas en Chile. Santiago : Ministerio de educación.
- Cillero, M. (1997). *Infancia Autonomía y Derechos. Una cuestión de principios*. Infancia.
- CNN. (24 de Abril de 2020). Sename confirma primer caso de un menor contagiado con COVID-19. Santiago, Chile. Obtenido de [https://www.cnnchile.com/coronavirus/sename-menor-coronavirus\\_20200425/](https://www.cnnchile.com/coronavirus/sename-menor-coronavirus_20200425/)
- Corsi, G., Esposito, E., & Baraldi, C. (1996). *Glosario sobre la teoría Social de Niklas Luhmann*. Guadalajara: Anthropos.
- Cofré, E. (2014). *La voz de los niños: Descripciones de niños y niñas desertores de intervenciones sociales*. Tesis para optar al grado de Magister en análisis sistémico aplicado a la sociedad. Santiago.
- Colegio de antropología Americana. (1998). *Código de etica*.
- Comisión de Familia. (2013). Informe de la comisión de familia constituida en investigadora para recabar información y determinar responsabilidades en las denuncias sobre hechos ilícitos ocurridos en hogares del Servicio Nacional de Menores. Cámara de Diputados de Chile.
- Comisión Especial Investigadora del Servicio Nacional de Menores. (2013). Informe de la comisión especial investigadora del funcionamiento del Servicio Nacional de Menores (SENAME). Cámara de Diputados de Chile.
- Comisión investigadora. (2017). Informe comisión especial investigadora dela forma en que las autoridades han atendido las propuestas de la cámara de diputados por la aprobación del informe de la comisión investigadora del SENAME en el año 2014, y la situación de menores de edad. Valparaíso: Cámara de Diputados de Chile.
- Contreras, J., Rojas , V., & Contreras, L. (2014). Análisis de programas relacionados con la intervención en niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos: La realidad chilena. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 88-102.

- Cooperativa.cl. (1 de Marzo de 2017). Cómo murió Lissette Villa: El relato de la Fiscalía. Santiago, Región Metropolitana, Chile. Obtenido de <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/infancia/proteccion/como-murio-lissette-villa-el-relato-de-la-fiscalia/2017-03-01/133802.html>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Decreto Fuerza de Ley, FL 6-4817 Nueva estructuración de los servicios de la administración pública. 9 de septiembre de 1942
- Decreto Ley 2.465. Crea el Servicio Nacional de Menores y fija el texto de su Ley Orgánica. 10 de enero de 1979.
- Decreto ley 6.673. 10 de diciembre de 1960.
- Defensoría de la Niñez. (2019). Informe Anual 2019: Derechos Humanos de Niños, Niñas y Adolescentes en Chile. Santiago de Chile.
- Diario U Chile. (10 de Marzo de 2018). Sename, la primera actividad de Piñera como presidente. Santiago, Región Metropolitana de Santiago, Chile.
- El Dinamo. (13 de julio de 2017). El crudo relato de la directora del hogar del Sename donde murió Lissette Villa. Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.eldinamo.cl/nacional/2017/07/13/relato-directora-hogar-sename-lissette-villa/>
- Figueroa, C. (2016). ¿Ciudadanía de la niñez? hallazgos de investigación sobre el movimiento por una cultura de derechos de la niñez y adolescencia en Chile. Última década, 118-139.
- González, A., & Retamal, F. (8 de noviembre de 2017). Gobierno indaga: niña del Sename murió esperando corazón que Red Salud UC le negó en 2015. Santiago. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2017/11/08/gobierno-pedira-antecedentes-por-muerte-de-menor-del-sename-a-la-que-se-le-nego-trasplante.shtml>
- INDH. (2018). Misión de observación SENAME 2017. Recomendaciones .
- Iruarrizaga, F. (2016). Rediseñando el sistema de protección a la infancia en Chile. Entender el problema para proponer modelos de cuidado alternativos y ayudar a la reunificación familiar. Estudios Públicos, 7-57.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología del análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona : Paidós.
- Labraña, J. (2014). Aportes del concepto de educación en Luhmann y su vinculación con el estudio de la exclusión. Estudios Pedagógicos , 309-326.
- Labraña, J., Pérez- Solari, F., Rivera, F., & Campos, E. (2012). Sistemas funcionales, organizaciones y membrecía: paradojas sobre la inclusión organizacional/ sistema parcial en Chile. Revista MAD, 53-66.
- LEY 2.675. 4 de septiembre de 1912.
- Ley 4.447. 18 de octubre de 1928.

- LEY 16.618 Fija el texto definitivo de la ley de menores. 8 de marzo de 1967.
- LEY 19.968 Crea los Tribunales de Familia. 30 de agosto de 2004.
- LEY 20.032 Establece sistema de atención a la niñez y adolescencia a través de la red de colaboradores del SENAME y su régimen de subvención. 25 de Julio de 2005.
- LEY 20.084 Establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracciones a la ley penal. 7 de diciembre de 2005.
- LEY 21.140 Modifica la Ley 20.032, que establece el sistema de atención a la niñez y adolescencia a través de la red de colaboradores del SENAME y su régimen de subvención y el decreto ley 2465 de 1979 del ministerio de justicia que crea el servicio nacional de menores y fija el texto de su ley orgánica. (31 de Enero de 2019).
- Luhmann, N. (2013). Interacción, organización, sociedad. Aplicaciones de la teoría de sistemas. En La moral de la sociedad (págs. 197-213). Madrid: Trotta.
- Luhmann, N. (2007). La Sociedad de la Sociedad. Ciudad de México : Herder .
- Luhmann, N. (2010). Organización y Decisión. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana/ Herder .
- Luhmann, N., & Schorr, E. (1990). Presupuestos estructurales de una pedagogía reformista : análisis sociológicos de la pedagogía moderna. Revista de educación , 55-79.
- Madrigal, J. (2010). Del control a la coordinación: la intervención social como oferta. Revista Trabajo Social, 35-48.
- Mascareño, A. (2010). Coordinación social mediante políticas públicas: el caso chileno. REVISTA CEPAL 101, 111-123.
- Mascareño, A. (2011). Sociología de la intervención: orientación sistémica contextual. MAD, 1-33.
- Mascareño, A. (2014). Diferenciación, inclusión/exclusión y cohesión en la sociedad moderna. Revista CIS, 8-25.
- Matus, T. (2015). Aportes del concepto de interpenetración a los debates de las políticas públicas en América Latina. Revista MAD, 43-63.
- Ministerio de desarrollo social y familia - SENAME. (2019). *Informe ejecutivo. Censo nacional de niños, niñas y adolescentes en situación de calle.*
- Ministerio de Justicia(1980). Reglamento del Servicio Nacional de Menores. *Diario Oficial N°30.632.* . (3 de abril de 1980)
- Miranda, F., & Palma, T. (24 de abril de 2016). Mi Nombre es Lissette. Santiago, Chile: La Tercera. Obtenido de <https://www.latercera.com/noticia/mi-nombre-es-lissette/>
- Naciones Unidas. (2018). informe de la investigación relacionada en Chile en virtud del artículo 13 del protocolo facultativo de la Convención sobre los derechos del niño relativo a un procedimiento de comunicaciones. Ginebra.

- Nichel, F. (2013). REFLEXIÓN E INTERVENCIÓN COMUNITARIA: Efectos de la observación éxito/fracaso en el rediseño de las estrategias de intervención de programas de desarrollo local. Santiago: Tesis para optar al grado de magister en análisis sistemico aplicado a la sociedad.
- Poblete, M. (2011). Gobernanza y diferenciación funcional en órdenes sociales complejos. Una aproximación al caso latinoamericano. *Revista de Ciencias Sociales*(26), 25-37.
- Ravetllat, I., & Pinochet, R. (2015). El interés superior del niño en el marco de la convención internacional sobre los derechos del niño y su configuración en el derecho civil chileno. *Revista chilena de derecho*, 903-934.
- Repetto, F., & Fernández, J. P. (2012). Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC - UNICEF.
- Robles, F. (2002). Opciones de reinclusión para domiciliaridades dañadas. *Espacio Abierto*, 9-24.
- Rodriguez, D., & Arnold, M. (1999). *Sociedad y teoría de sistemas*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Rojas, J. (2010). Historia de la infancia en el Chile republicano 1810-2010. Santiago: JUNJI .
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salinas, S. (2018). Memoria para optar al título de antropóloga social. Representaciones sociales sobre el uso y apropiación del espacio calle de niños, niñas y jóvenes del programa especializado en calle PEC Recoleta. Universidad de Chile.
- Schöngut-Grollmus, N. (2017). Ensamblajes socio-técnicos para la producción de intervenciones psicosociales en un programa de Servicio Nacional de Menores de Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 41-51.
- SENAME. (2019). *Bases técnicas línea programas atención especializada. "Programas especializados con niños, niñas y/o adolescentes en situación de calle PEC"*. SENAME. (marzo de 2019). "MODIFICACIONES A LA LEY 20.032 Y AL DECRETO LEY 2.465, DE 1979, INTRODUCIDAS POR LA LEY N°21.140". Obtenido de <https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2019/03/modificaciones-LEY-20032.pdf>
- SENAME. (2019). Bases técnicas línea programas atención especializada. "Programas especializados con niños, niñas y/o adolescentes en situación de calle PEC".
- SENAME. (2020). Obtenido de <https://www.sename.cl/web/index.php/mision-objetivos/>.
- SENAME. (2020). Obtenido de <https://www.sename.cl/web/index.php/unidades-de-subservicio-sename/>.
- SENAME. (2020). Obtenido de <https://www.sename.cl/web/index.php/objetivo-departamento-proteccion/>
- Sepúlveda, N., & Guzmán, J. (2 de Julio de 2019). El brutal informe de la PDI sobre abusos en el Sename que permaneció oculto desde diciembre. CIPER.
- Subsecretaría de prevención del delito. (2017). *Minuta. Planes integrales para barrios de alta complejidad*.

UNICEF. (1990). Convención sobre los derechos del niño. Santiago.

UNICEF. (1990). Convención sobre los derechos del niño. Santiago.

Urquiza, A., Billi, M., & Leal, T. (2017). Aplicar una distinción. Un programa sistémicoconstructivista para la investigación social cualitativa. *MAD*, 21-53.

Valverde, F. (2008). Intervención social con la niñez: operacionalizando el enfoque de derechos. *MAD*, 95-119.

Verschragen, G. (2002). Human Rights and Modern Society: A Sociological Analysis from the Perspective of Systems Theory. *Journal of law and society*, 258 -281.

## **Anexos**

### **Anexo 1° Pautas de entrevista**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La pauta está estructurada como guion de entrevista</li> <li>2. Algunas preguntas están enumeradas, pero no necesariamente se sigue ese orden</li> <li>3. Todas las pautas pueden ser aplicadas de manera individual o colectiva</li> <li>4. Se pueden aplicar en mas de una sesión</li> </ol>			
Objetivos	Pauta Dirección	Pauta Dupla	Pauta Educadoras/es
<b>OE1</b> Caracterizar las demandas y mecanismos de coordinación sistémica de los programas estudiados	Desde su rol de director: Entendemos que el trabajo que realiza el programa necesita de otros servicios y prestaciones para poder realizar sus intervenciones de buena manera. Tenemos por ejemplo el objetivo específico 3 de las bases técnicas que hace referencia directa a la coordinación. Teniendo eso como contexto.	Entendiendo que la mayor parte de la gestión de los casos es llevada por ustedes y que casi en la totalidad de los casos al menos deben hacer una coordinación para la derivación 1. ¿o no? 2- ¿Cómo es esa primera coordinación para el ingreso? 3- ¿Quiénes son los principales derivantes? 4- ¿Cómo se produce esa	Recurrentemente con que organizaciones son con las que más deben interactuar para las intervenciones respecto de la frecuencia, cuáles son las más, las menos y algunas muy ocasionales. podemos identificar en un caso en particular con que otras organizaciones

	<p>1. ¿Como ve el trabajo que realiza el programa respecto de otras organizaciones?</p> <p>2. ¿Cómo director que rol ejerces tu en eso?</p> <p>Ahora si pasamos al trabajo cotidiano del programa.3. ¿me puedes contar cuales son los servicios más requeridos por el programa y de que organizaciones?</p> <p>¿Con que organizaciones son las que trabajan más a menudo?</p> <p>¿hay organizaciones de las que necesiten trabajo conjunto y con quienes no lo han logrado nunca?</p> <p>¿hay alguna otra que no hayas mencionado? No importa que no logren un buen trabajo, pero esta primera parte es para caracterizar las necesidades y demandas del programa y la idea es tener un panorama general de todos aquellos con quienes trabajan para la intervención.</p>	<p>derivación, correo, presencial...?</p> <p>Ahora una vez que el caso ya está ingresado... 5 ¿Cuáles son las principales acciones a tomar y que impliquen a otras organizaciones? 6 ¿Cuáles son las organizaciones de quienes suelen requerir apoyo de manera más inmediata? 7 ¿en general los niños que ingresan se encuentran en mas de un programa... en caso de ser así como lo hacen para el trabajo conjunto?</p> <p>Entendemos que a grandes rasgos podemos señalar que necesitamos prestaciones de: Salud-Educacion- Red SENAME- Tribunales-Municipio...8 ¿me podrías dar ejemplos de aquellos con los que interactúen mas y que organizaciones en específico? 9 ¿hay alguna que falte?</p> <p>10 ¿En los planes de intervención hay objetivos específicos que estén relacionados al trabajo con otras organizaciones? 11 ¿hay planes de intervención que se realicen en conjunto con otras organizaciones?</p>	<p>debe relacionarse para poder dar cumplimiento a los objetivos del plan de intervención</p> <p>Cuáles son los objetivos de intervención que requieren de otros actores/organizaciones para dar cumplimiento al PII</p> <p>Hay algunos programas con quienes se encuentran “obligados a trabajar”</p> <p>Tienen acuerdos o convenios con otras instituciones para el trabajo con NNJ</p>
	<p>Ahora considerando las organizaciones que mencionaste anteriormente... ¿Cómo organizan y gestionan el trabajo? ¿Cuáles son los conductos o protocolos que utilizan?</p> <p>¿dentro de tu rol como director hay gestiones te correspondan de manera exclusiva?</p>	<p>Ahora sobre las formas y métodos que tienen para coordinarse... ¿Cuál suele ser la dirección o la forma en que se contactan con las otras organizaciones?</p> <p>¿hay algún protocolo de derivación entre programas?</p>	<p>¿hay algún protocolo de derivación entre programas?</p> <p>¿las redes/mesas locales que rol cumplen para el trabajo entre programas? en la realidad en el cotidiano.... Como lo hacen para coordinar intervenciones con las otras organizaciones.</p>

	<p>Entendiendo también que hay por ejemplo otros mecanismos de trabajo más informales... podrías mencionar algunos.</p> <p>¿hay algunas organizaciones con las que tengan acuerdos de colaboración?</p> <p>¿hay instrumentos de derivación compartidos con otras organizaciones?</p> <p>¿hay procedimientos que se hagan en línea para la derivación?</p> <p>La participación en las redes comunales ¿en que aporta para la coordinación? ¿Qué han podido lograr con ese trabajo?</p> <p>Es cierto que muchas veces uno realiza gestiones por los recursos o contactos personales que pueda tener... ¿Cómo se da eso en el programa?</p> <p>O también puede pasar lo inverso ¿o no? Que algunas coordinaciones y/o no se concreten por problemas entre equipos...</p> <p>¿vez ejemplos de esto en el programa?</p>	<p>¿las redes/mesas locales que rol cumplen para el trabajo entre programas?</p> <p>en la realidad en el cotidiano.... Como lo hacen para coordinar intervenciones con las otras organizaciones. Hablemos por ejemplo de salud y educación...</p> <p>¿En las reuniones que tienen entre las organizaciones se generan acuerdos de trabajo?</p> <p>Cuando necesitan algo en particular para un caso ... ¿Cómo proceden con las gestiones? Por ejemplo, ayuda material o económica... nivelación de estudios.</p> <p>hay documentos que indiquen como debe ser el trabajo entre organizaciones hay algún encargado en el programa del trabajo entre organizaciones</p> <p>¿cómo gestionan estas coordinaciones?</p> <p>La participación en las redes comunales ¿en qué aporta para la coordinación? ¿Qué han podido lograr con ese trabajo?</p> <p>Es cierto que muchas veces uno realiza gestiones por los recursos o contactos personales que pueda tener... ¿Cómo se da eso en el programa?</p> <p>O también puede pasar lo inverso ¿o no? Que algunas coordinaciones y/o no se concreten por problemas entre equipos...</p> <p>¿vez ejemplos de esto en el programa?</p>	<p>Hablemos por ejemplo de salud y educación...</p> <p>¿En las reuniones que tienen entre las organizaciones se generan acuerdos de trabajo?</p> <p>Cuando necesitan algo en particular para un caso ... ¿Cómo proceden con las gestiones? Por ejemplo, ayuda material o económica... nivelación de estudios.</p> <p>hay documentos que indiquen como debe ser el trabajo entre organizaciones hay algún encargado en el programa del trabajo entre organizaciones</p> <p>¿cómo gestionan estas coordinaciones?</p> <p>Es cierto que muchas veces uno realiza gestiones por los recursos o contactos personales que pueda tener... ¿Cómo se da eso en el programa?</p> <p>O también puede pasar lo inverso ¿o no? Que algunas coordinaciones y/o no se concreten por problemas entre equipos...</p> <p>¿vez ejemplos de esto en el programa?</p>
<p><b>OE2</b> Identificar barreras y facilitadores de las</p>	<p>¿de manera evaluativa cómo ve el trabajo del programa con otras organizaciones?</p>	<p>- ¿Cuáles son los mayores problemas que enfrentan al</p>	<p>- ¿Cuáles son los mayores problemas que enfrentan al momento de trabajar</p>

<p>operaciones de coordinación para el desarrollo de intervenciones efectivas</p>	<p>¿Cuáles crees que son los mayores impedimentos para el trabajo conjunto con otras organizaciones?          ¿Con que sector y/o organización es más difícil trabajar?          A que crees que se debe Hay aspectos organizacionales o institucionales y otros de los trabajadores ¿Cómo crees que se expresan estos al momento de las coordinaciones?          Ahora si lo pudiésemos graficar en las implicancias que esto tiene para el programa....</p>	<p>momento de trabajar con otras organizaciones?          ¿Con que sector y/o organización es más difícil trabajar?          A que crees que se debe          -Ejemplos de lo anterior          - Que consecuencias o implicancias ha tenido esto en el trabajo que ustedes desarrollan          - Creen que los modelos de intervención de los programas pueden tener algo que ver          - O más bien tiene que ver con el sector desde el cual se interviene...por ejemplo que desde salud no se comprende el trabajo que realizan, o diferentes criterios....          - Cómo se ven afectadas sus intervenciones cuando no hay colaboración o acuerdo con la otra parte          -Cuales son los principales problemas que tienen con los casos, cuando no hay coordinación... tienes ejemplos de aquello...          - Muchas veces los otros equipos con quienes intervenimos no están de acuerdo con nosotros... ¿te ha pasado en tu trabajo?          ¿Cómo lo han enfrentado?          ¿Cómo hacen para tomar decisiones conjuntas con otros equipos?</p>	<p>con otras organizaciones?          ¿Con que sector y/o organización es más difícil trabajar?          A que crees que se debe          -Ejemplos de lo anterior          - Que consecuencias o implicancias ha tenido esto en el trabajo que ustedes desarrollan          - Creen que los modelos de intervención de los programas pueden tener algo que ver          - O más bien tiene que ver con el sector desde el cual se interviene          - Cómo se ven afectadas sus intervenciones cuando no hay colaboración o acuerdo con la otra parte          -Cuales son los principales problemas que tienen con los casos, cuando no hay coordinación... tienes ejemplos de aquello...          - Muchas veces los otros equipos con quienes intervenimos no están de acuerdo con nosotros... ¿te ha pasado en tu trabajo? ¿Cómo lo han enfrentado?          ¿Cómo hacen para tomar decisiones conjuntas con otros equipos?</p>
	<p>¿Qué elementos crees que hacen que sea mas fácil trabajar con unas organizaciones que con otras?          ¿es mas fácil el trabajo entre la red SENAME?          ¿hay alguna comuna en la que sea más fácil el trabajo</p>	<p>-Con que organizaciones les resulta más fácil trabajar          -Que creen que facilita ese proceso          -Hay algún tipo de "historial" de buenas colaboraciones          ¿hay alguna comuna en la que sea más fácil el trabajo</p>	<p>-Con que organizaciones les resulta más fácil trabajar          -Que creen que facilita ese proceso          -Hay algún tipo de "historial" de buenas colaboraciones          ¿hay alguna comuna en la que sea más fácil el</p>



	intersectorial? ¿a qué crees que se debe eso? ¿Qué ofrecen ustedes que pueda facilitar el trabajo?	intersectorial? ¿a qué crees que se debe eso?	trabajo intersectorial? ¿a qué crees que se debe eso? ¿con que equipos o trabajadores de otros programas les es más fácil trabajar?
<b>OE3</b> Construir tipologías de coordinación de acuerdo con las evaluaciones de los programas respecto de su efectividad en la intervención	Podemos agrupar Podemos ordenar Las organizaciones con quinetes trabajamos... si tuviésemos que evaluar el trabajo que hacemos en general en el programa... por ejemplo, las más fáciles, las más efectivas, las menos efectivas, las que cuestan más tiempo, las más rápidas. Motivos de las agrupaciones y ordenamientos	Podemos agrupar Podemos ordenar Las organizaciones con quinetes trabajamos... si tuviésemos que evaluar el trabajo que hacemos en general en el programa... por ejemplo, las más fáciles, las más efectivas, las menos efectivas, las que cuestan más tiempo, las más rápidas. Motivos de las agrupaciones y ordenamientos	Podemos agrupar Podemos ordenar Las organizaciones con quinetes trabajamos... si tuviésemos que evaluar el trabajo que hacemos en general en el programa... por ejemplo, las más fáciles, las más efectivas, las menos efectivas, las que cuestan más tiempo, las más rápidas. Motivos de las agrupaciones y ordenamientos
<b>Preguntas sobre coordinación</b>	Si hablamos de coordinación... a que crees que nos referimos ¿Qué es coordinación? ¿Qué se necesita para la coordinación? ¿Cuáles son los requisitos para que pueda existir coordinación? ¿Cuáles son las principales barreras? ¿Cómo crees que se define la coordinación?	Si hablamos de coordinación... a que crees que nos referimos ¿Qué es coordinación? ¿Qué se necesita para la coordinación? ¿Cuáles son los requisitos para que pueda existir coordinación? ¿Cuáles son las principales barreras? ¿Cómo crees que se define la coordinación?	Si hablamos de coordinación... a que crees que nos referimos ¿Qué es coordinación? ¿Qué se necesita para la coordinación? ¿Cuáles son los requisitos para que pueda existir coordinación? ¿Cuáles son las principales barreras? ¿Cómo crees que se define la coordinación?

### Anexo 2° Ficha registro carpetas

Aquí se indican y se adaptaron las categorías utilizadas para el registro de carpetas. El original es una base de datos en Excel, con las tablas aquí presentadas. Toda esta información se registra por cada caso.

<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>
----------------------------

Código caso	Fecha de nacimiento	Fecha de ingreso a la red SENAME	Fecha de ingreso al programa	Tipo de ingreso	Derivación	Puntajes instrumentos G1	programas intervinientes

<b>HISTORICO SENAINFO</b>									
Fecha ingreso	Causal 1	Causal 2	Proyecto	Fecha de egreso	Causal de egreso	Con quien egresa	Ordenes de tribunal	Tribunal	Comuna

<b>PLAN DE INTERVENCIÓN INDIVIDUAL</b>				
FECHA PII	Diagnóstico de la situación de vulneración de derechos	Objetivo PII	Actividades programadas y responsables	Resultados esperados

<b>OFICIOS/COMUNICACIONES DE TRIBUNALES</b>					
Fecha	Tribunal	Remite	Contenido	Otras organizaciones mencionadas	Obs

<b>REGISTRO DE INTERVENCIONES</b>			
Objetivos de la actividad	Fecha	Descripción	Responsable

--	--	--	--

Anexo 3° totalidad del registro de organizaciones por programa

Organizaciones PEC NISICA			
Sistema Funcional	Dependencia organizacional	Organización	N
Educación	Subvencionado	CEFA	1
Educación	Municipal	Centro educacional horacio Aravena Andaur	1
Educación	Municipal	Colegio	1
Educación	Municipal	Colegio Alicura	1
Educación	Municipal	Colegio Sotero del Rio	2
Educación	Municipal	Escuela Carlos Hernández Peña	2
Educación	Municipal	Escuela especial guenipillan	1
Educación	Municipal	Escuela especial Peñalolén	1
Educación	Municipal	Escuela Los Quillayes	1
Educación	Municipal	Escuela reina Guillermina de Holanda	1
Educación	Municipal	Escuela SSJ XXIII	1
Educación	Municipal	Liceo A5 Mercedes Marín del Solar	2
Educación	Municipal	Liceo Benjamín vicuña Mackenna	2
Justicia	SENAME RPA - OC	Delegada SBC	2
Justicia	SENAME RPA - Organismos colaboradores	Delegado PLE	1
Justicia	SENAME RPA - OC	PLE	1
Justicia	SENAME RPA - OC	PLE oriente	1
Justicia	SENAME RPA - OC	PSA La Florida	2
Justicia	SENAME RPA - OC	SBC reparatoria oriente	7
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	CEPIJ	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	CEPIJ San Miguel	2
Justicia/Protección	SENAME residencial	CREAD Pudahuel	4
Justicia/Protección	SENAME Adopción - OC	FAE-PRO Peñalolén ADRA Chile	2
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PAI Ágora	3
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PDC	3
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PDE	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PDE San Joaquín	3
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PEE	2
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PEE BEITA	2
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PIE	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PIE 24 hrs	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PIE La Granja	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PIE San Gregorio	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PIE Santa María	1

Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PIE STA María	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PPF	3
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PPF Cristo joven	2
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PPF IDECO	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PRJ CENIM	2
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PRM	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PRM CENIM	2
Protección	Municipal	OPD Macul	1
Salud	Municipal	CESFAM La Faena	2
Salud	Municipal	COSAM	1
Salud	Municipal	COSAM Peñalolén	4
Salud	Público	Hospital Psiquiátrico Horwitz	2
Seguridad/Protección	Municipal	EDT San Joaquín Equipo de detección temprana	1
Seguridad/Protección	Municipal	MST la granja	1
Seguridad/Protección	Municipal	Programa Lazos	1

<b>Organizaciones PEC Recoleta</b>			
<b>Sistema Funcional</b>	<b>Dependencia organizacional</b>	<b>Organización</b>	<b>N</b>
Salud	Municipal	CESFAM Alberto Bachelet	11
Justicia/Protección	Tribunales de Familia	Evacua Informe a Tribunales	8
Educación	Municipal	Liceo De Adultos Jorge Alessandri Rodríguez	7
Justicia/Protección	Tribunales de Familia	Asistencia a Tribunales De Familia	5
Justicia/Protección	SENAME Central	Asesorías Clínicas	4
Educación	Municipal	Colegio Likan Antai	4
Justicia/Protección	SENAME residencial	CREAD Pudahuel	4
Educación	Ministerio de educación	Oficina De Ayuda Mineduc	4
Seguridad/Protección	Carabineros	48 comisaria De Familia e Infancia	3
Educación	Municipal	Centro Educacional Huechuraba	3
Educación	Municipal	Colegio Epumalen	3
Justicia/Protección	Tribunales de Familia	Curador Ad Litem	3
Justicia/Protección	SENAME protección - Organismos colaboradores	Pee Esci Santiago	3
Educación	Municipal	Programa Mirando Al Futuro	3
Salud	Municipal	CESFAM Lucas Sierra	2
Educación	Municipal	Colegio Elar	2
Justicia/Protección	Tribunales de Familia	Consejera técnica	2
Justicia/Protección	SENAME Central	Evacua Prorroga A Sename	2
Salud	Público	Hospital Horwitz Barack	2
Salud	Público	Hospital Roberto Del Rio	2
Justicia	SENAME RPA- OC	MCA Lo Espejo	2
Protección	Municipal	OPD Huechuraba	2

Justicia	Juzgado Civil	2do Juzgado De San Miguel	1
Seguridad	Carabineros	6ta Comisaria De Recoleta	1
Justicia/Protección	SENAME- OC	Albergue Magones	1
Salud	Municipal	Alterjoven	1
Justicia	SENAME RPA- OC	Ase Programa De Educacion	1
Seguridad	Policía de investigaciones	Brigada Delitos Sexuales Contra Menores	1
Salud	Privados	Centros de rehabilitación Privados	1
Salud	Municipal	CESFAM El Aguilucho	1
Salud	Municipal	CESFAM La Estrella De Pudahuel	1
Salud	Municipal	CESFAM La Pincoya	1
Salud	Municipal	CESFAM Recoleta	1
Salud	Municipal	CESFAM Salvador Allende	1
Justicia	SENAME RPA – AD	CIP San Joaquín	1
Educación	Municipal	Colegio Almirante Rivero	1
Educación	Municipal	Colegio Aurora De Chile	1
Educación	Municipal	Colegio Isla De Pascua	1
Educación	Municipal	Colegio José Miguel Carrera	1
Educación	Municipal	Colegio Politécnico Avenida Recoleta	1
Educación	Municipal	Colegio Puerto Rico	1
Educación	Municipal	Colegio Rayito De Luz	1
Educación	Municipal	Colegio Reina María	1
Educación	Municipal	Colegio San Benildo	1
Educación	Municipal	Colegio San Lorenzo	1
Educación	Municipal	Colegio Sol Naciente	1
Justicia/Protección	SENAME protección -OC	DAM Conchalí	1
Trabajo	Municipal	Departamento Laboral Municipalidad De Conchalí	1
Trabajo Social	Municipal	Departamento Social Municipalidad De Conchalí	1
Seguridad	Municipal	Dirección De Seguridad Publica Comunal De Huechuraba	1
Educación	Municipal	Dupla Cati Colegio Valentín Valdiviezo	1
Justicia/Protección	SENAME protección -OC	ESCI Santiago	1
Educación	Municipal	Escuela Araucarias De Chile	1
Educación	Municipal	Escuela capitán Daniel Rebolledo	1
Educación	Municipal	Escuela Puerto Rico	1
Justicia/Protección	SENAME/MINTRAB	Evacua Registro De Resultados De Seguimiento A Niño/A En PFTI	1
Justicia/Protección	SENAME protección -OC	FAE Pro	1
Justicia/Protección	SENAME protección -OC	FAE Recoleta	1
Salud	Público	Hospital Félix Bulnes	1
Salud	Público	Hospital José Joaquín Aguirre	1

Salud	Público	Hospital Sotero Del Rio	1
Educación	Municipal	Jardín Entre Cerros	1
Educación	Municipal	Liceo De Adultos Icel	1
Educación	Municipal	Liceo José Miguel Carrera	1
Seguridad/Protección	Municipal	Listado 24 Horas.	1
Justicia	SENAME RPA- OC	MCA Independencia	1
Justicia	SENAME RPA- OC	MCA Puente Alto	1
Seguridad/Protección	Municipal	Multisistémico	1
Seguridad/Protección	Municipal	Multisistémico Conchalí	1
Protección	Municipal	OPD Conchalí	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	Pai Los Morros	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PDC Recoleta	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PDE Eluney	1
Justicia/Protección	SENAME protección - OC	PIE Mapu	1
Recreación	Municipal	Piscina Municipal De Recoleta	1
Justicia	SENAME RPA- OC	PLA	1
Seguridad	Policía de investigaciones	Policía De Investigaciones	1
Justicia/Protección	SENAME protección -OC	PPF Kuñul	1
Justicia/Protección	Corporación de asistencia judicial	Programa "Mi Abogado"	1
Seguridad	Municipal	Programa Alerta Temprana Recoleta	1
Seguridad	Municipal	Programa De Calle Providencia	1
Salud/Protección	Fundación privada	Programa Terapéutico Residencial Mapumalen	1
Seguridad	Ministerio del interior	Senda	1
Justicia/Protección	SENAME Central	Supervisora técnica	1
Recreación	Municipal	Taller De Judo Municipal	1
Justicia/Protección	Tribunales de Familia	Tribunales De Familia	1
Salud	Público	Unidad De Corta Estadía Hospital Exequiel González Cortez	1
Salud	Público	Urgencia Hospital Exequiel González Cortez	1

#### Anexo 4° Oferta programática SENAME

Oferta Programática SENAME	
1. Área de adopción	
Programas de adopción global (incluye cuatro subprogramas)	PAG
Programas de reparación del abandono para la integración de niños/as institucionalizados/as en familia alternativa a la de origen	PRI
Programa de familia de acogida simple	FAE
2. Oferta programática de protección de derechos	
2.1 líneas de acción bajo la administración directa de SENAME	
Centros de reparación especializada de administración directa	CREAD

Familias de acogida de administración directa	F AE AADD
2.2 líneas de acción definidas en la ley 20.032 y ejecutadas por organismos colaboradores acreditados ante SENAME	
2.2.1 centros residenciales	
Residencias de protección para mayores y residencias de protección para mayores con programa especializado adosado	RPM-REM/PER
Residencias especializadas para mayores con programa especializado adosado	RSP/PER
Residencias para lactantes y preescolares y residencias de protección para lactantes y preescolares con programa adosado de intervención residencial	RPP/RLP-PER
Residencias para niños/as con discapacidad discreta o moderada	RDD
Residencias para niños y adolescentes con discapacidad mental grave o profunda y residencias para niños y adolescentes con discapacidad mental grave o profunda con programa adosado para la intervención residencial	RDG/RAD-PER
Residencias de protección para madres adolescentes y residencias de protección para madres adolescentes con programa especializado adosado	RPA-RMA
2.2.2 oficinas de protección de derechos	OPD
2.2.3 línea de diagnóstico	
Modalidad de diagnóstico ambulatorio	DAM
2.2.4 línea de programas	
Programa de prevención focalizada	PPF
Programa de protección especializada en explotación sexual comercial infantil y adolescente	PEE
Programas especializados en temática de niños/as y/o adolescentes en situación de calle	PEC
Programas de protección especializada en maltrato y abuso sexual infantil	PRM
Programa de intervención especializada en niños/as y adolescentes que presentan conductas abusivas de carácter sexual	PAS
Programa de intervención integral especializada	PIE
Programa de representación jurídica	PRJ
Programas de familias de acogida con programa de protección	F AE -PRO
Programas ambulatorios de discapacidad	PAD
Programa de intervención integral especializada	PIE 24 HORAS
Programa de protección especializada en intervención educativa	PDE
Programa de protección especializada para niños, niñas y adolescentes con consumo problemático de alcohol y/u otras drogas	PDC
3. Área de justicia juvenil	
Programas de salidas alternativas	PSA
Programa de medidas cautelares ambulatorias	MCA
Programas de servicios en beneficio de la comunidad y de reparación del daño causado	SBC
Programas de libertad asistida	PLA
Programas de libertad asistida especial	PLE
Programas de intermediación laboral	PIL
Centros de internación provisoria	CIP
Centros de internación en régimen cerrado	CRC

Centros semicerrados	CSC
Programas de reinserción educativa para adolescentes privados de libertad	ASR