

# Coordinación organizacional desde la teoría de sistemas sociales: propuesta de tipologías a partir de un estudio de caso en programas del área de protección de SENAME, Región Metropolitana

Organizational coordination from the theory of social systems: proposal of typologies from a case study in programs of the protection area of SENAME, Metropolitan Region

---

Sofía Salinas

Universidad de Chile, Chile

Antonieta Urquieta

Universidad de Chile, Chile

Julio Labraña

Universidad de Tarapacá, Chile

**RESUMEN:** El concepto de coordinación se ha convertido en un eje central de los esfuerzos de reflexión sobre las posibilidades de intervención desde la teoría de sistemas sociales. Sin embargo, en gran medida dichos análisis operan en un nivel abstracto, sin necesariamente discutir sobre sus potencialidades a nivel empírico. El presente artículo propone la idea de coordinación organizacional, inspirada en los lineamientos de la teoría de sistemas sociales, y la utiliza como eje de análisis para comprender los problemas que enfrenta internamente hoy el Servicio Nacional de Menores (SENAME). Con base en este análisis, se identifican los principales problemas de coordinación en esta organización, proponiendo doce descriptores para su observación y medición. Estos descriptores son luego utilizados para presentar una propuesta de tipologías de coordinación discutiendo sus implicancias con las posibilidades de implementar intervenciones efectivas teniendo como horizontes el enfoque de derechos y el interés superior del niño y la niña.

**PALABRAS CLAVE:** Coordinación; Intervención; SENAME; Enfoque de derechos; Niños, Niñas y Jóvenes

**ABSTRACT:** The concept of coordination has become a central point in the efforts and reflections on the possibilities of intervention from the theory of social systems. However, to a large extent, such analyzes operate at an abstract level, without necessarily discussing their potentialities at the empirical level. This article proposes the idea of organizational coordination, inspired by the guidelines of the theory of social systems, and uses it as an axis of analysis to understand the problems faced internally today by the National Service for Minors (SENAME). Based on this analysis, the main coordination problems in this organization are identified, proposing twelve descriptors for their observation and measurement. These descriptors are then used to present a proposal of coordination typologies, discussing their implications with the possibilities of implementing effective interventions, having as horizons the focus of rights and the best interests of the child.

**KEYWORDS:** Coordination; Intervention; SENAME; Rights approach; Boys, Girls and Youth

## INTRODUCCIÓN

Las posibilidades de elaborar diseños de intervención desde la teoría de sistemas sociales desarrollada por Niklas Luhmann es un tema que ha sido asociado a la cuestión de cómo mejorar la coordinación de sistemas que operan con base en lógicas autónomas. En este sentido, se ha

subrayado desde distintos autores la importancia de reconocer la primacía de una forma de diferenciación de sistemas parciales, cada uno de ellos orientado hacia un ámbito de relevancia específico, como la política, la educación, la ciencia o la economía, en el diseño e implementación de esfuerzos de intervención en la sociedad contemporánea (Fuchs 1999; Schneider 2012; Labraña et al. ,2021; Willke 2007 2014 ,2016; Urquiza et al 2018).

En contraste, se ha prestado menor atención a las posibilidades de coordinación específicamente en el nivel de formación sistémica de las organizaciones. Dicho déficit resulta tanto más remarcable cuando se considera que, de acuerdo con los argumentos desarrollados por Luhmann (2007), estos sistemas, junto con las profesiones, poseen una relevancia central para responder a las múltiples demandas de racionalidad a nivel del sistema global. Como señala este autor al discutir las posibilidades de la racionalidad en la sociedad moderna, estos espacios sirven para la especificación de aquellos criterios que han llegado a ser considerablemente generales a nivel social (véase también Luhmann 2010).

El presente artículo se propone ahondar en estas ideas desde la teoría de sistemas sociales, arguyendo que las organizaciones representan un espacio de coordinación privilegiado para compensar con las dinámicas de especialización características de los sistemas funcionales y examinando estas ideas a la luz del estudio de caso de una organización: el Servicio Nacional de Menores (SENAME). En la primera sección, subrayamos tres atributos de los sistemas organizacionales que facilitan la coordinación desde este tipo de sistemas sociales: su capacidad exclusiva de comunicar más allá de sus límites; su carácter polifónico y su potencial de reforma y, por lo tanto, de aprendizaje. A continuación, una vez formulado el concepto de coordinación organizacional, examinamos su aplicación en el contexto de las políticas públicas, identificando sus principales características y problemas a nivel de vinculación interna. En cuarto lugar, se identifican los problemas centrales de coordinación en el SENAME, proponiendo doce descriptores para su observación y medición. Estos descriptores son luego utilizados para la identificación de tipologías de coordinación y el diseño de una intervención estructurada en función del aseguramiento de la existencia de prestaciones interorganizacionales adecuadas bajo el paraguas del enfoque de derechos e el interés superior del niño y la niña como horizontes del funcionamiento del SENAME. El artículo finaliza con una breve reflexión sobre los desafíos de la coordinación organizacional.

#### COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LA TEORÍA DE SISTEMAS SOCIALES

Si se considera que la principal característica de la sociedad contemporánea es su diferenciación en sistemas funcionales, el tema de la especialización de los sistemas y su posible complementariedad hace emerger el problema de la coordinación de sus rendimientos (Luhmann 1998). Dicha problemática ha sido observada y discutida desde múltiples autores, vinculando dicha reflexión a las posibilidades de intervención en una sociedad compleja como esta. En este sentido, desde la perspectiva sistémica se han realizado múltiples trabajos, los cuales subrayan que los sistemas deben lograr incorporar y reconocer como propias las diferencias y propuestas por otros sistemas, es decir reintroducir la propuesta de cambio en sus operaciones y operar, a nivel de sus códigos y programas, con base en esta irritación de un sistema diferente (Matus 2005; Mascareño 2010; Madrigal 2010).

Avanzar en esta dirección, como subrayan estos autores, no está exento de obstáculos. La sociedad moderna se caracteriza por poseer una estructura funcionalmente diferenciada, donde cada sistema se vuelve entorno para los otros, concentrándose cada uno en su propio

problema de referencia a resolver. Lo anterior resulta en la renuncia a un ordenamiento jerárquico o un centro ordenador de la sociedad, en tanto no existe un sistema que pueda “gobernar” o “mandar” a los demás. 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, esto es, partiendo de la premisa que los otros sistemas cumplen su función: diferenciación funcional, apunta Luhmann (2007), es simultáneamente aumento de la independencia e interdependencia de los sistemas parciales. En un contexto como este la coordinación se presenta como un desafío, en tanto se renuncia a la posibilidad de ejercer un orden hacia todos y entre estos en un escenario global de pérdida de una racionalidad global y una razón uniforme y unívoca de observación y la emergencia, en cambio, de múltiples observaciones en el marco de una sociedad policéntrica sin una orientación centralizada (Rodríguez & Torres 2003; Arnold 2003; Luhmann 1998, 2007; Poblete 2011).

En este contexto, el punto de interés es cómo ante esta improbabilidad de la coordinación a nivel de sistemas parciales la sociedad ha desarrollado sin embargo mecanismos que le permiten o probabilizan cierto tipo de coordinaciones, esto es, estructuras de expectativas relativamente estables que permiten cierto tipo de acoplamientos estructurales y de reducción de complejidad (Mascareño 2011). Como examinaremos en esta sección, las organizaciones cumplen un rol fundamental en este ámbito debido a sus atributos peculiares.

Los sistemas organizacionales tienen entre sus funciones regular la inclusión/exclusión en la sociedad mediante el código de la membresía (Luhmann 2010). En esta línea las organizaciones emergen como comunicaciones de decisiones, con lógica propia, y que mantienen sus límites frente al entorno a través del enlazamiento recursivo de dichas decisiones (Luhmann 2006). Como tales, las organizaciones tienen la posibilidad de representar su unidad ante el entorno. De esta manera vemos en la sociedad contemporánea cómo las organizaciones son capaces de comunicarse efectivamente con sistemas en su entorno mediante la presentación de sus decisiones como representativas de la organización en cuestión y demandando, sobre estas bases, una mayor atención a los problemas que las afectan (Seidl 2006; Drepper 2006; Hasse 2006). Considerado lo anterior, las universidades son capaces de discutir los problemas presupuestarios que las afectan y demandar una atención del Estado en este respecto (Jongbloed et al. 2018); los hospitales, la insuficiencia de equipamiento médico (Labraña et al. 2021); los partidos políticos, la conveniencia de incorporar su ideología en la discusión pública y, especialmente, en el área de las políticas sociales (Iversen & Stephen 2008) y así sucesivamente.

No resulta en este sentido central si acaso las organizaciones en tanto organizaciones reflejan en este proceso los intereses reales de cada uno de sus miembros. Éstos bien pueden tener diferencias significativas respecto de las acciones de la organización. Sin embargo, como resultado de operar con base en decisiones, desde la organización dichas decisiones son capaces de presentarse como vinculantes para sus miembros ante los públicos interesados.

Por otro lado, las organizaciones tienen la capacidad de incorporar la lógica de diferentes sistemas parciales en su operar. En este sentido, si bien Luhmann subrayó originalmente que las organizaciones se encuentran en el caso normal acopladas a un único sistema funcional (hospitales al sistema de la salud, escuelas al sistema de la educación, tribunales al sistema del derecho, etc.), existe creciente reconocimiento en la literatura especializada en la recurrencia del fenómeno de organizaciones polifuncionales. Como ha sido descrito por Andersen (2001), este concepto describe organizaciones que operan siguiendo los códigos de dos o más sistemas parciales de la sociedad. Ejemplos de este tipo de organizaciones son las universidades que deben incorporar en su operar consideraciones tanto científicas como educacionales; organismos de

la sociedad civil, que deben atender cuestiones relacionadas con la política, la economía y los medios de masas y servicios de salud que deben asumir la relevancia de los sistemas político, científico, económico y salud (Labraña et al. 2012).

Las organizaciones polifuncionales así descritas deben por tanto considerar en su proceso de toma de decisiones las expectativas asociadas al funcionamiento de diferentes sistemas parciales. Dado que, como apuntamos anteriormente, las organizaciones son los únicos sistemas capaces de comunicar más allá de sus límites, dichas expectativas son presentadas frecuentemente en la forma de expectativas organizadas (Luhmann 2007). Las organizaciones polifónicas se constituyen en este sentido como “organizaciones de segundo orden” (organizaciones-de-organizaciones) responsables de coordinar las comprensiones diferenciadas de un problema desde diferentes organizaciones y arribar a una solución satisfactoria para las distintas partes (Andersen 2001; Andersen & Born 2007).

Luego, debido a que las organizaciones están formadas por decisiones articuladas recursivamente, este tipo de sistemas posee un potencial de transformación que no se encuentra en los sistemas parciales o en las interacciones (Corsi 2002; Martens 2006; Luhmann 2010; Derooy 2019). Por un lado, los sistemas funcionales están estructurados en función de un código particular que restringe su ámbito de relevancia. Si bien los programas son en principio capaces de incluir el tercer excluido, en este caso, comunicaciones relativas a otros sistemas en el respectivo sistema parcial, esto es siempre realizado sujeto a su código primaria (Luhmann 2007). En este sentido, el sistema científico puede emplear programas como teorías y métodos para hacer sentido de aspectos no científicos, como el funcionamiento de las empresas o la ética del cristianismo, pero estos se sujetan al código verdadero/falso de este sistema y no alteran entonces su modo particular de reproducción.

Por otro, los sistemas de interacción se caracterizan por establecer sus límites a partir de la presencialidad de los involucrados. Como tal, estos sistemas poseen una complejidad menor y, especialmente importante para la cuestión de la coordinación, una continuidad reducida (Luhmann 1975). Los sistemas interacciones emergen y desaparecen precisamente pues la presión de la continuidad de las operaciones sociales puede ser delegada desde estos sistemas en otros planos de reproducción de la sociedad que permiten asegurar que aquello que se genera en la interacción no desaparecerá porque esta llega a su final (Seidl 2006).

En contraste a estas alternativas, las organizaciones ofrecen la flexibilidad suficiente para la promoción de cambios mediante decisiones. Las decisiones, apunta Luhmann (2006), son comunicaciones que se caracterizan por presentarse como tales, esto es, por comunicar que involucran la selección de una alternativa y la exclusión de las demás. En tal respecto, la única condición relacionada con el contenido de las decisiones es que sea capaz de articularse en relación con el entramado de decisiones identificadas como precedentes, no necesariamente de manera positiva o negativa, pero sí en diálogo con estas de modo tal que permitan asegurar la continuidad de los límites de sentido de la organización en cuestión. Esto resulta en un alto potencial para la integración de innovaciones a nivel organizacional.

Considerados estos atributos —capacidad de comunicar más allá de sus límites, carácter polifónico y potencial de reforma—, las organizaciones ofrecen un espacio privilegiado para los esfuerzos de coordinación en una sociedad funcionalmente diferenciada. Estos sistemas pueden por una parte representar su construcción de la realidad ante los sistemas en el entorno, siendo esta tomada como representativa de la organización en cuestión. A su vez, su carácter polifónico asegura la posibilidad de considerar las diferentes dimensiones del problema como son identificadas en las diferentes organizaciones involucradas. Finalmente, su po-

tencial de cambio, asegurado por ser sistemas conformados por decisiones, les permite introducir cambios de acuerdo con su adecuación percibida ante el problema en cuestión.

No por casualidad, entonces, la articulación entre políticas públicas, coordinación y reforma organizacional ha adquirido relevancia en la literatura especializada. En esta dirección, desde el ámbito más general de las políticas públicas, Nichel (2013) acusa 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 realizarían desde un código predominante asociado un sistema funcional, resultando por tanto en una intervención sectorizada y focalizada con impactos negativos en los territorios. El autor señala que una de las respuestas que han tenido las organizaciones para superar los problemas de descoordinación son las articulaciones en red, entendidos como una instancia territorial de coordinación que busca responder a los cruces y choques que suelen producirse en el medio.

En la siguiente sección avanzamos en esta dirección a partir del estudio de una política pública desde la perspectiva de sus dinámicas específicas de coordinación organizacional.

#### COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL: EL CASO DE LA POLÍTICA PÚBLICA DEL SENAME

El Servicio Nacional de Menores (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.

Cabe destacar que en enero de 2021 se aprobó una nueva ley en el Senado de Chile, que crea dos nuevos servicios especializados que divide el actual servicio, dejando por un lado justicia juvenil y por otro el nuevo “servicio nacional de protección especializada a la niñez y adolescencia” mediante la ley 21.302. Sin embargo, esto aún no se ha traducido en cambios en la operación y conformación de los programas y aún falta su puesta en marcha a lo largo del país.

Su relevancia como fenómeno de estudio se hace comprensible cuando se considera la relevancia que las dinámicas de esta organización han recibido durante la última década tanto desde la política, los medios de comunicación y la reflexión académica. En este sentido, se habla recurrentemente de la “crisis del SENAME”, refiriendo a una serie de tematizaciones tanto de los medios de comunicación que se activan cada cierto tiempo a partir de hechos noticiosos que son de alta incidencia nacional como los casos de NNJ muertos bajo el cuidado de SENAME (Miranda & Palma 2016; El Dinamo 2017; Gonzalez & Retamal 2017), así como también lo han recalcado diferentes informes de entidades del Estado como externas en varios informes sobre la situación de NNJ al interior de las residencias y programas dependientes de SENAME (Comisión especial investigadora del Servicio Nacional de Menores 2013; Comisión de familia 2013; Comisión investigadora 2017; Albert 2018; Instituto Nacional de Derechos Humanos 2018; Naciones Unidas 2018; Sepúlveda & Guzmán 2019).

A su vez, es preciso considerar el ámbito de intervención de esta organización que agrega complejidades particulares a sus esfuerzos de coordinación. En efecto, los sujetos de intervención del SENAME son niños, niñas y jóvenes (en adelante: NNJ), vulnerados en sus derechos y que por lo tanto requieren de un tipo de atención especial de parte del Estado para restituir, proteger y promover sus derechos (SENAME 2021a). Busca de esta manera cumplir

horizontes de sentido ampliamente compartidos a nivel social, como la presuposición que “los niños y niñas son el futuro”, pero también acuerdos políticos nacionales e internacionales como la Convención de los Derechos del Niño y la Niña (1990) y las obligaciones que dicho tratado impone al país, que se materializa en acciones como la aceptación de las misiones de Naciones Unidas y los informes que sus encargados generan.

## METODOLOGÍA

Como ya se ha señalado el presente trabajo se desarrolló en dos programas ejecutados por organismos colaboradores del Servicio Nacional de Menores, específicamente en el área de protección. Particularmente se trabajó con Programas Especializados en Calle (PEC) que operan en la Región Metropolitana. Se seleccionó a estos programas en tanto son parte de una oferta “especializada” y de ello derivan altos requerimientos de prestaciones interorganizacionales y mandatos directos a la coordinación que aparecen en sus bases programáticas. Por otra parte, muchas de las investigaciones que se han realizado a SENAME se hacen en espacios residenciales y los programas suelen observarse más desde lo administrativo que desde sus intervenciones con NNJ.

En particular, en lo que respecta a los programas examinados, su objetivo 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 (...) articular y coordinar los dispositivos locales y sectoriales según requerimientos de atención de los niños, niñas y adolescentes” (SENAME 2019: 26)

Para la producción de información se utilizaron dos técnicas: entrevistas semiestructuradas y revisión documental. La entrevista semiestructurada apunta a un momento descriptivo y se realizó en base a un guion que revisaba los principales temas referentes al trabajo en los programas, el desarrollo de sus intervenciones y las operaciones de coordinación. Este tipo de entrevista permite girar en torno a un tema específico, pero a la vez es lo suficientemente abierta para recoger la contingencia del momento (Berg & Lune 2017). 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.

Por otro lado, el análisis documental de fuentes secundarias tuvo por objetivo complementar y triangular la información producida en las entrevistas. En este caso las fuentes analizadas fueron principalmente las carpetas de casos de NNJ junto con otras carpetas de registros, archivos y planillas que los equipos de cada programa recomendaron como pertinentes para la investigación. Las carpetas de caso revistieron en particular especial interés pues en ellas se deben registrar todas las actividades asociadas al proceso de intervención desarrollado al interior del programa con cada NNJ, en otras palabras, cada acción que involucre trabajo del equipo referente a NNJ debe ser registrada. En total se revisaron aproximadamente 60 carpetas de casos, junto con carpetas de registro de reuniones.

La herramienta analítica utilizada para hacer sentido de la información de entrevistas y documentos fue el análisis de contenido cualitativo en tanto permite abordar las categorías construidas en estrecha relación con el contexto de producción de las comunicaciones. Tanto para el análisis de la información producida en las entrevistas como de la revisión documental se utilizó el software de análisis cualitativo Atlas.ti usando, en primera instancia, categorías teóricas preestablecidas y luego emergentes según el análisis particular de los casos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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 contruidos a partir de definiciones teóricas de la coordinación, pero considerando las dimensiones identificadas como relevantes en el caso de estudio, proponiendo a partir de su combinación una tipología que sea a la vez lo suficientemente abstracta pero contextualizada y que permita observar y distinguir la coordinación desde un enfoque de derechos.

Las tipologías que se presentan a continuación son en este sentido una elaboración propia con base en la observación sistemática de los casos y teniendo como sustento conceptual diferentes propuestas que consideran niveles, escalas y formas de coordinación aplicables en el escenario nacional (Num y Madariaga 2010; FONDEF Idea ID1710033 2019; Madrigal 2010 y Saavedra 2015).

La coordinación aparece como un requisito especialmente relevante en el caso de los programas analizados pues estos, según la interpretación de sus propios responsables, 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, lo que se condice con las referencias al Sistema del Trabajo Social, respecto de su objetivo y la importancia de mantenerse diferenciado (Robles 2002).

En este sentido estos programas tienen por objetivo conectar y propiciar que NNJ sean incluidos en los diferentes sistemas parciales, reciban las atenciones pertinentes y se mantengan en ellos. Dicha tarea involucra hacer visibles comunicacionalmente a seres humanos antes excluidos, de modo tal que estos puedan en adelante ser considerados como poseedores de las características, atributos y requisitos necesarios para su inclusión.

A modo de ejemplo, para recibir prestaciones en salud el sistema exige una serie de requisitos previos: 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 estar presentes en NNJ que se encuentran ingresados en estos programas y, de acuerdo con 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 antes atenciones de este tipo.

De acuerdo con la literatura que se ha revisado y mencionado con anterioridad y al trabajo de campo realizado con los equipos es que se propone una serie de dimensiones que permiten observar y evaluar la coordinación, estos se presentan y describen a continuación.

DESCRIPTORES DE COORDINACIÓN SISTÉMICA		
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. Esta descripción se hace en tres niveles para cada descriptor los que luego se articulan en las tipologías.

1. **EFFECTIVIDAD 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. Este descriptor apunta a 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 y la vulneración de derechos.
2. **ESTABILIDAD:** Por estabilidad entenderemos el asentamiento y la estrechez 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.
3. **ACOPLAMIENTO:** Este descriptor refiere a las condiciones de posibilidad para la comunicación entre organizaciones para la realización de las prestaciones. Lo que aquí se busca es aquel vaso comunicante entre ambas organizaciones o la oferta de comunicaciones al entorno que permita la reintroducción de nuevas distinciones en el operar de la organización para procesar la oferta comunicativa y efectivizar las prestaciones. En este sentido es una disponibilización del sistema organizacional a la realización de la prestación y la efectivización de esta, 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. Estos pueden ser códigos binarios de selección negativa o positiva o una propuesta de un metacódigo que favorezca la interpenetración organizacional.
5. **TIPO DE OFERTA:** Este descriptor refiere a las ofertas de prestaciones en el medio a las cuales los programas pueden acceder para dar cumplimiento a sus objetivos, buscando mantener su especialización y no desdiferenciarse en sus funciones. En este sentido puede no haber oferta adecuada, puede haber oferta estandarizada o una oferta especializada y acorde a los requerimientos particulares de NNJ.
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 sincronía con los otros descriptores, sobre todo con el siguiente punto 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 cotidianidad 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. Podemos encontrar una temporalidad fuera de plazo, una temporalidad en plazo de acuerdo con los tiempos de los planes de intervención y una temporalidad que sea de acuerdo al requerimiento de NNJ.
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 tra-

bajar la promoción y reparación. El foco entonces puede ser solamente reactivo y de urgencia, luego un foco que se ajusta más bien solo a la reparación y finalmente un foco que este puesto en la promoción y restitución de los quiebres comunicativos y sus consecuentes derechos.

8. **FACILITADORES:** Los facilitadores son todas aquellas condiciones tanto al interior del programa como en el entorno que posibilitan la realización de las prestaciones y de la coordinación. En este sentido los presentamos como una gradiente de concentración y estabilidad lo que influye en las posibilidades de los equipos de acceder a ellos.
9. **BARRERAS:** Al igual que los facilitadores las barreras son condiciones tanto al interior de la organización como en el medio de los programas y que en este caso dificultan el trabajo de los equipos de intervención. Estas se evalúan de acuerdo con su posición, estabilidad y la capacidad y esfuerzos que deben hacer los equipos para superarlas y gestionarlas.
10. **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. Es importante considerar el carácter de especializadas de estas organizaciones, 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 los 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 observados de manera formal por SENAME una vez que tienen sus fichas en la carpeta correspondiente, se ha completado el diagnóstico y se han ingresado a SENAINFO. En este sentido la evaluación de este descriptor se realiza respecto del uso, aplicación y consulta de los instrumentos. Tendremos instrumentos subcomplejos, no aplicados y que no entregan información, mientras que por otra parte hay instrumentos que capturan complejidad, entregan información relevante y posibilitan el trabajo de los equipos interventores.

11. **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 órdenes 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.

Al igual que con los instrumentos internos aquí lo que se evalúa es el uso que le den los equipos a estos instrumentos y que estén en conocimiento de su existencia y modo adecuado para su uso.

12. 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, en tanto esta semántica se encuentra establecida en las bases técnicas de todos los programas y en las declaraciones de principios de las organizaciones tanto públicas como privadas y desde la cual SENAME dice operar.

De este modo el apego podrá ser escaso y vulnerador, podrá ser un apego mínimo que no incurra en nuevas vulneraciones o podrá ser un apego estrecho con focos múltiples en reparación, promoción y restitución de derechos que tienda a un mantenimiento y estabilidad en el tiempo.

#### TIPOLOGÍAS DE COORDINACIÓN

Entonces de acuerdo con los criterios antes descritos se componen 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/ TIPO DE COORDINACIÓN	Contingente	Sistémica interaccional	Sistémica organizacional
EFFECTIVIDAD	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 y estandarizados.	Conocidos, utilizados, adecuados.
APEGO AL ENFOQUE DE DERECHOS	Escaso (vulneradora)	Suficiente	Estrecho (reparadora o restauradora de derechos)

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 tal cosa, 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 (de NNJ). (Programa 1)

Porque vamos a estar cumpliendo y yo me siento así en algunos casos cumpliendo para el otro programa no cumpliendo para el niño como si no hacemos esto el otro programa nos va a alegar y pasa hay casos en que trabajamos desde esa lógica, aunque no es la mayoría. (Programa 2)

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 aquí estudiados.

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? (Programa 1)

La cita anterior es clave en ilustrar los criterios totalmente opuestos para la intervención y cómo 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 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 cómo dos organizaciones que se supone intervienen con el horizonte del interés superior del niño, terminan con posiciones y acciones absolutamente disímiles. No es posible con este fragmento saber cuál 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 el resultado hubiese sido más o menos efectivo, sin embargo, da cuenta de cómo lo 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, pues estos programas 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 en ocasiones 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. (Programa 2)

Entonces yo siento que... el tema de... no sé, cómo especializado en salud y tener que derivar a estos dispositivos que sí lo son, como que te excluyen, entonces en el fondo nosotros nos tenemos que sumar a lo que ellos definan. (Programa 1)

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 procesan comunicaciones a partir de su código altamente especializado y sus programas de operación, por lo tanto, con las organizaciones del sistema de salud si no reconoce a estos profesionales como “expertos en salud” no considerará sus opiniones como válidas 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 la complejidad de las situaciones y condiciones que presentan NNJ en situación de calle. 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 si 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. (Programa 2)

Pareciera entonces evidente que la necesidad 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 con esto es que la mayoría de los casos que ingresan a estos programas ya cuentan con una gran cantidad de ingresos a la red SENAME, en el lenguaje SENAME “tienen un histórico muy grande”, 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. (Programa 1)

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 que deben presentar para informar los avances de los casos, sino la percepción de que el foco 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. (Programa 2)

En este sentido, los equipos observan que se pone más atención a ciertas formalidades y requisitos del trabajo que al contenido y formas que toma 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 verificador de alguna actividad. (Programa 2)

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 está 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 le 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. (Programa 2)

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 ingresado en 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.

Se visita a la joven en el hospital psiquiátrico. 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). (Programa 2)

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, en dependencias que no eran adecuadas para ella, compartiendo con mujeres adultas con severas enfermedades mentales, lo cual de acuerdo con 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, la misma carpeta de caso da cuenta de que el programa realizó gestiones con 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... (Programa 1)

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 SENAME en tanto suelen tener alguna infracción asociada.

Como no hay comunidad terapéutica, no hay... no hay... (...) ocurre que, NNJ 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... (Programa 1)

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.

Se toma contacto con la comisaría 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 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. (Programa 1)

Se asiste a la comisaría 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. (Programa 2)

Ambos fragmentos dan cuenta de la imposibilidad de los programas de cumplir sus mandatos por la incapacidad de acoplarse con una organización específica, 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 órdenes, 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 al joven en cuestión, pero les piden antecedentes que no manejan y que probablemente nadie maneja dada la condición en la que se encuentra el 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 ¿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. 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 (...) 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 casi que en otra región, 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. (Programa 2)

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 com-

parten 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 judicializarlo 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. (Programa 1)

En resumen, para los equipos hay una alta desconfianza de estas organizaciones, con las que 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 pides al tribunal, que el tribunal ordene al consultorio (que lo ingresen) y eso puede pasar... El cabro chico se murió si está enfermo esperando que... que alguien haga algo. (Programa 1)

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.

Tienes que mandar la derivación, pero a veces ahora esa derivación no las podemos hacer nosotros directo a la comunidad, 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 la comunidad, entonces qué pasa, el hospital tú le explicas eso (...) repente te dicen “está 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 niña se fue a su casa, o se fue al rucu, o se fue a donde sea y siguió consumiendo. (Programa 1)

La cita anterior ejemplifica 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” 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 excepciones para obtener la prestación deseada. Esto se ve expresado 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.

Pero... cuando estuvo internada, porque estuvo internada en do hospitales y ahí el hospital tampoco asume sus cuidados E2: en ese hospital 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. (Programa 1)

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, deben sortear ciertos obstáculos para lograrlas y que lo puedan realizar una vez no significa que siempre pueda ocurrir así, pero sí abre posibilidades de trabajo conjunto en el futuro. Es decir, por una parte, estas no se encuentran muy estables, son acoplamientos laxos que se están asentando, pero también responden a soluciones interaccionales y no organizacionales o sistémicas.

Un ejemplo de esto es que hay programas que son incompatibles entre sí, es decir que si un NNJ está ingresado en uno de ellos no puede ingresar al otro, 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 una derivación 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. (Programa 2)

Y ahí entra la voluntad 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 hacer tal o cual cosa igual porque consideramos que es lo éticamente correcto 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... (Programa 1)

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 qué redes activar. En los fragmentos anteriores se puede apreciar como los equipos refieren a “la voluntad”, a los 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.

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. (Programa 2)

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 levanta ciertas alertas, es que esta voluntad demuestra la falta de un enfoque íntegro y de respeto por los derechos humanos de niñas, niños y jóvenes. Lo anterior en tanto el acceso a sus derechos está 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 y no necesariamente con nosotros mismos, y empezaron a aparecer y nos empezaron a aceptar. (Programa 1)

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 individua-

les 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 “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 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. (Programa 2)

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 pareciera ser 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 consejeros 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... cómo que no critican eso. (Programa 1)

En este sentido para el trabajador al menos se cumple con enviar informes y que los 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 no 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 es muy buena, 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 (...) entonces el contexto es el siguiente, no es para justificar porqué 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. (Programa 1)

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 a tal hospital por la ley IVE, todo me explicó todo, y yo me acuerdo de que la niña estaba inscrita en el... no acá en este hospital sino en otro 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 ese otro hospital, entonces me dijo “yo entro en la tarde, ¿la pueden llevar? (Programa 1)

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 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. (Programa 2)

Programas realizaran informe a tribunales solicitando que el CREAD sea el adulto responsable de la joven. Se realizarán las gestiones en comunidad 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. (Programa 1)

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 de esta comuna también tiene muy buenas migas, aunque han tenido la última reducción de personal. Ellos dicen upa y nosotros decimos chalupa (...) Sí porque se coordina muy bien la intervención es mucho más rápida (...) no hay tanta formalidad. (Programa 2)

Ahora último con este con el programa lazos hemos empezado a trabajar muy afiatados porque tenemos varios casos en común porque es con este colegio que te conté que se preocupaba y confiaba mucho en estos dos programas. (Programa 1)

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. (Programa 2)

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 uno de los programas 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 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. (Programa 1)

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. 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 confío en usted”. 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 molestó. 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 champú y jabón para poder bañarla y ropa limpia. (Programa 1)

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 cómo la semántica de derechos comienza a estabilizarse en ciertos espacios y comienza a operar en los equipos y espacios institucionales de manera amplia.

Respecto de los instrumentos externos, se valora cuando estos son utilizados por los demás programas y que permite 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 si 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. (Programa 2)

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.

Nosotros (somo los apoderados) va la educadora, por ejemplo, lo matricula y queda ella como apoderado (...) no, no hay problema, 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. (Programa 1)

Si bien en este caso la relación sigue siendo entre sistemas organizacionales o suborganizaciones 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.

## CONCLUSIONES

Los antecedentes hasta aquí revisados y las tipologías y descriptores de coordinación propuestos nos permiten señalar las siguientes conclusiones y esbozar algunos caminos para continuar con la discusión.

En primer lugar y en términos más conceptuales nos podemos referir a la coordinación como un elemento altamente improbable y que debe ser probabilizada y gestionada desde diferentes direcciones para su ocurrencia. Del mismo modo la coordinación debe ser entendida no como un hecho único, aislado o de una sola vez, sino que es constantemente actualizada por los sistemas implicados en la realización de las intervenciones y para esto deben considerar todas las disposiciones que sean necesarias para que esta pueda ocurrir. La coordinación entonces opera tanto a nivel vertical como horizontal, es multiescalar y temporal y no es un tipo único y “puro” en su operación, sino que puede ocurrir de múltiples formas y todas a la vez. Del mismo modo un fallo en una dimensión o en una operación no implica la desaparición completa de la coordinación.

La necesidad de incorporar distinciones en los sistemas organizacionales e interventores para que puedan hacer visibles los requerimientos de los otros, se hace patente en los ejemplos aquí analizados, la necesidad de irritar a los sistemas organizacionales, ofrecer y disponer comunicaciones que puedan ser procesadas en sus códigos queda manifiesta. Serán las ofertas comunicativas que logren ser entornos significativos para las organizaciones y que luego sean reintroducidas, superando la negligencia de las operaciones de cada organización, las que permitirán que la coordinación sea probable y por lo tanto las intervenciones también.

Por otra parte, cuando pasamos al caso particular de estudio observamos que en el actual contexto proteccional chileno encarnado, aún, 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 presentado problemas en el cumplimiento de 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, expresado en la coordinación y el trabajo con otras organizaciones, en este sentido la organización se impone como meta propia la coordinación en tanto identifica no contar con las herramientas para cumplir sus objetivos de manera autárquica. 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 sí mismos los derechos y quiebres comunicacionales de NNJ, siendo una muestra clara de cómo la diferenciación funcional implica la interdependencia de los sistemas. 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 considerando las excepcionalidades de los casos y las implicancias de las cadenas de exclusión a las que se han visto expuestos NNJ. Esto es clave para comprender la importancia de la priorización o un trato diferenciado respecto de otros NNJ, en tanto el modo de relacionarse de NNJ con las organizaciones y su desafiliación de las mismas requiere de una gestión particular.

Por lo anterior es que postulamos que la coordinación es un prerequisite para que existan intervenciones efectivas, no hay manera de que el servicio logre una intervención efectivamente reparadora y restauradora sin coordinarse con otras organizaciones. Si bien es posible identificar disposiciones sistémicas hacia la coordinación, la mayoría de estas esta mediada por actuaciones personales.

En el trabajo de análisis es posible identificar algunos intentos y dispositivos para la interpenetración y la coordinación como son la incorporación de duplas psicosociales en espacios organizacionales que no necesariamente funcionan de ese modo, 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 que permitiría probabilizar de mejor manera la coordinación y por lo tanto las intervenciones efectivas, sin embargo, en los relatos y registros queda en evidencia que no son suficientes. 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.

En este sentido cuando hablamos de efectividad y de enfoque de derechos, proponemos la operación de este como horizonte de sentido y metacódigo que atraviese y oriente las intervenciones desarrolladas por los equipos y que pueda transitar del plano de la semántica al de las operaciones. 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 permanezcan incluidos y personificados en las organizaciones particulares para que puedan estabilizar las comunicaciones que antes se habían quebrado. Entonces el enfoque de derechos como semántica estabilizada permea y orienta las operaciones organizacionales, permitiendo que tanto las disposiciones e intervenciones que se realicen con NNJ se encuentren 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.

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 programas 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.

Finalmente, esta propuesta debe ser considerada como lo que es, una propuesta que se suma a las ya existentes y que debe ser puesta a prueba en otros espacios organizacionales y de acuerdo con otras especificaciones.

## REFERENCIAS

- Albert, C. (2018). *Crisis del Sename: el INDH presentó 25 denuncias ante Fiscalía por posibles delitos en sus hogares*. Santiago, Chile.
- Andersen, N. (2001). *Polyphonic organisations*. MPP Working Paper, 13.
- Andersen, N. & Born, A. (2007). Heterophony and the Postponed Organization. *Organizing Autopoietic Systems*. *Tamara Journal* 6(2), 176–86.
- Arnold, M. (2003). Fundamentos del Constructivismo Sociopoiético. *Cinta de Moebio* 18, 162–173.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences* (Ninth edit). Pearson.
- 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 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*. Cámara de Diputados de Chile.
- Corsi, G. (2002). *Sistemas que aprenden. Estudio sobre la idea de reforma en el sistema de educación*. Universidad Iberoamericana.
- Deroy, X. (2019) Niklas Luhmann and organizations as social systems. In: Clegg, S., & Cunha, M.P.E. (eds.). *Management, Organizations and Contemporary Social Theory*. Routledge.
- Drepper, T. (2006). Organization and society. In: D. Seidl y K. Helge Becker (eds.), *Niklas Luhmann and Organization Studies* (pp. 171-190). Liber & Copenhagen Business School Press.
- El Dinamo. (2017). *El crudo relato de la directora del hogar del Sename donde murió Lissette Villa*. Consultado el 1 de marzo, 2021, desde: <https://www.eldinamo.cl/nacional/2017/07/13/relato-directora-hogar-sename-lissette-villa/>
- Fuchs, P. (1999). *Intervention und Erfahrung*. Suhrkamp.
- FONDEF Idea ID1710033 Sistema de Alerta Temprana (2019) Rúbricas de las 8 dimensiones del índice multidimensional de efectividad.
- González, A., & Retamal, F. (2017). *Gobierno indaga: niña del Sename murió esperando corazón que Red Salud UC le negó en 2015*. Consultado el 1 de marzo, 2021, desde: <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>

- Hasse, R. (2006). Luhmann's Systems Theory and the New Institutionalism. In: D. Seidl y K. Helge Becker (eds), *Niklas Luhmann and Organization Studies* (pp. 248-261). Liber & Copenhagen Business School Press.
- Instituto Nacional de Derechos Humanos. (2018). *Misión de observación SENAME 2017. Recomendaciones*.
- Iversen, T., & Stephens, J. D. (2008). Partisan Politics, the Welfare State, and Three Worlds of Human Capital Formation. *Comparative Political Studies* 41(4-5), 600-637.
- Jongbloed, B., Kaiser, F., van Vught, F., & Westerheijden, D. F. (2018). Performance Agreements in Higher Education: A New Approach to Higher Education Funding. In: A. Curaj, L. Deca, & R. Pricopie (eds.), *European higher education area* (pp. 671-687). Springer.
- Labraña, J., Pérez Solari, F., Rivera, F., & Campos, E. (2012). Sistemas funcionales, organizaciones y membresía: paradojas sobre la inclusión organización/sistema parcial en Chile. *MAD* 27, 53-66.
- Labraña, J., Pignuoli, S., Thumala, D., & Arnold, M. (2021). La diferenciación funcional de la sociedad y sus condiciones estructurales para enfrentar la pandemia por COVID-19. *MAD* 43, 60-70.
- Luhmann, N. (1975) Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In: *Soziologische Aufklärung Vol. 2* (pp. 9-24). VS Verlag.
- Luhmann, N. (1998). La diferenciación de la sociedad. In: *Complejidad y modernidad: De la unidad a la diferencia* (pp. 71-98). Trotta.
- Luhmann, N. (2006). The paradox of decision making. In: D. Seidl & K. H. Becker (eds.), *Niklas Luhmann and Organization Studies* (pp. 85-106). Liber & Copenhagen Business School Press.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Herder.
- Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. Herder.
- Madrigal, J. (2010). Del control a la coordinación: la intervención social como oferta. *Revista de Trabajo Social* 79, 35-48.
- Martens, W. (2006) The Distinctions within Organizations: Luhmann from a Cultural Perspective. *Organization* 13(1), 83-108.
- 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* 25, 1-33.
- Matus, T. (2005) *Apuntes sobre intervención social*. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Miranda, F., & Palma, T. (2016). Mi Nombre es Lissette. La Tercera. Consultado el 1 de marzo, 2021, desde: <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*. Tesis para optar al grado de magister en análisis sistémico aplicado a la sociedad. Universidad de Chile
- Num, E. & Madariaga, A. (2010) La protección social como problema de coordinación. *Revista de sociología* 23, 67-87.
- Poblete, M. (2011) Gobernanza y diferenciación funcional en órdenes sociales complejos: Una aproximación al caso latinoamericano. *Revista de Ciencias Sociales* 26, 25-37.

- Rodríguez, D., & Torres, J. (2003). Autopoiesis, la unidad de la diferencia: Luhmann y Maturana. *Sociologías* 5(9), 106–140.
- Robles, F. (2002). Opciones de reinclusión para domiciliaridades dañadas. *Espacio Abierto* 11(1), 9–24.
- Saavedra, J. (2015). Cuatro argumentos sobre el concepto de intervención social. *Cinta de moebio* 53, 135–146.
- Schneider, W. L. (2012). Rationalität in Luhmanns Systemtheorie. In: A. Maurer & U. Schimank (eds.), *Die Rationalitäten des Sozialen* (pp. 65–78). VS Verlag.
- Seidl, D. (2006). Organization and interaction. In: D. Seidl & K. Helge Becker (eds.), *Niklas Luhmann and Organization Studies* (pp. 145–170). Liber & Copenhagen Business School Press.
- SENAME. (2019). *Bases técnicas línea programas atención especializada. “Programas especializados con niños, niñas y/o adolescentes en situación de calle PEC”*.
- SENAME. (2021a). Consultado el 1 de marzo, 2021, desde: <https://www.sename.cl/web/index.php/mision-objetivos/>
- SENAME. (2021b). Consultado el 1 de marzo, 2021, desde: <https://www.sename.cl/web/index.php/objetivo-departamento-proteccion/>
- Sepúlveda, N., & Guzmán, J. (2019). *El brutal informe de la PDI sobre abusos en el Sename que permaneció oculto desde diciembre*. CIPER.
- UNICEF. (1990). *Convención sobre los derechos del niño*.
- Urquiza, A., Amigo, C., Billi, M., Brandão, G., & Morales, B. (2018). Metálogo como herramienta de colaboración transdisciplinaria. *Cinta de Moebio* 62, 182–198.
- Willke, H. (2007). *Capacidad de rendimiento del estado y la necesidad de nuevas formas de governance*. Traducción de Aldo Mascareño.
- Willke, H. (2014). *Demokratie in Zeiten der Konfusion*. Suhrkamp.
- Willke, H. (2016). Formas de autoorientación de la sociedad. *MAD* 34, 1–35.

CONTACTO

[sofia.salinas@uchile.cl](mailto:sofia.salinas@uchile.cl)

Recibido: febrero 2021

Aceptado: mayo 2021

MAD | ISSN 0718-0527

Departamento de Antropología | Facultad de Ciencias Sociales | Universidad de Chile

Avenida Capitán Ignacio Carrera Pinto 1045 Ñuñoa 7800284 | Santiago | Chile

+56 2 29787760 | [revistamad.uchile@facso.cl](mailto:revistamad.uchile@facso.cl) | [www.revistamad.uchile.cl](http://www.revistamad.uchile.cl)

Twitter y Facebook: [@RevMadUChile](https://twitter.com/RevMadUChile)