

"Narrativas Organizacionales: Comprendiendo la Experiencia Interna y la Interacción Organizacional en el trabajo sistemático con Niños – Niñas y Adolescentes vulnerados en sus derechos"

Patricio Marchant e integrantes de Fundación Creseres

Resumen | El presente artículo es parte de una investigación realizada durante el año 2024, el cual tuvo como objetivo analizar y comprender las narrativas organizacionales en el trabajo con NNA vulnerados en sus derechos en Chile. El estudio profundiza en la experiencia interna de los equipos y en sus dinámicas de interacción, considerando el funcionamiento de los programas de Fundación Creseres dentro del sistema de protección de derechos. Utilizando un diseño cualitativo, la investigación recurre a narrativas, entrevistas en profundidad y observación participante, explorando en las propias palabras de los y las profesionales los matices de su labor, además de aspectos biográficos que permiten conocer sus trayectorias y experiencias de vida. Los resultados sostienen un compromiso humano esencial en los equipos, caracterizado por el esfuerzo adicional que suelen aportar, muchas veces extendiendo sus jornadas laborales en respuesta a las demandas de su labor. A su vez, se reconoce la importancia de un manejo emocional efectivo, actualmente asumido de manera individual, pero que debería ser atendido con mayor estructura por el sistema. La cohesión y la comunicación son señaladas como elementos cruciales para una intervención eficiente y un impacto organizacional positivo, al tiempo que contribuyen al bienestar emocional de quienes intervienen directamente en la protección de derechos, especialmente en contextos de crisis.

Palabras Claves | Narrativas organizacionales; Sistema de protección de NNA; Compromiso humano; Gestión emocional

"Organizational Narratives: Understanding Internal Experience and Organizational Interaction in Systematic Work with Children and Adolescents Whose Rights Have Been Violated"

Patricio Marchant and members of Fundación Creseres

Abstract | The present article is part of research conducted during 2024, aimed at analyzing and understanding organizational narratives in working with children and adolescents whose rights have been violated in Chile. The study delves into the internal experience of teams and their interaction dynamics, considering the functioning of Fundación Creseres programs within the child protection system. Using a qualitative design, the research draws on narratives, in-depth interviews, and participant observation, exploring in the words of professionals the nuances of their work, as well as biographical aspects that shed light on their life trajectories and experiences over time. The findings reveal an essential human commitment in the teams, characterized by the additional effort they often provide, frequently extending their work hours in response to the demands of their roles. The importance of effective emotional management is also recognized; it is currently managed individually but needs more structured support from the system. Cohesion and communication are highlighted as crucial elements for efficient

intervention and positive organizational impact, while also contributing to the emotional well-being of those directly involved in child protection, especially in crisis contexts.

Keywords | **Organizational** narratives; Child protection system; Human commitment; Emotional management.

Introducción

La Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas fue adoptada en 1989, representando un momento histórico, en definitiva, un cambio paradigmático en lo relativo a la protección de la infancia al reconocer que cada niño tiene el derecho a una vida digna, a crecer saludablemente, a recibir educación y a ser resguardado contra el maltrato, la discriminación y el abuso. Sin embargo, todavía existen numerosas situaciones en las que los derechos fundamentales de niños y adolescentes son vulnerados, en todo el mundo.

Es esencial abordar estas preocupaciones mediante un enfoque crítico al trabajar con esta población vulnerable, ya que permite cuestionar y analizar las estructuras de poder, desigualdad y resistencia dentro de las narrativas organizacionales. Según Save The Children (2020), “la vulnerabilidad infantil está estrechamente relacionada con un mayor riesgo de caer en la pobreza y tener acceso limitado a servicios básicos como educación y atención médica, haciendo que los niños estén expuestos a la violencia y explotación”. Ante esta realidad innegable, se hace necesario implementar respuestas organizadas y eficientes para garantizar la protección y el bienestar de los niños - niñas y adolescentes afectados.

En este contexto específico se destaca la importancia de entidades como Fundación Creseres que buscan incansablemente resguardar, garantizar y proteger los derechos de los niños – niñas y adolescentes. Para ello, es fundamental reconocer que trabajar en pro de los menores vulnerados implica “implementar un enfoque completo que abarque desde la prevención hasta la intervención directiva y el fortalecimiento de la comunidad en su conjunto”.¹ Este modelo integral se refleja a través de programas específicos diseñados para satisfacer las necesidades particulares de este grupo demográfico. Sin embargo, la comprensión de la eficiencia y las complicaciones de estos programas va mucho más allá de su mera aplicación directiva. Considerando que, “las organizaciones son conjuntos de acciones formados por diversas capas de actividades interdependientes; cada una posee su propia lógica interna y narrativa” (Mintzberg, 1989). Por ende y conforme iremos viendo posteriormente en el análisis cómo las dinámicas organizativas pueden perpetuar o desafiar situaciones de vulnerabilidad y cómo las historias de los participantes pueden reflejar o confrontar esas estructuras dentro de Fundación Creseres. Por lo tanto, se vuelve fundamental comprender de qué manera las configuraciones internas, relaciones interpersonales y valores institucionales afectan la prestación de servicios y el logro de los objetivos establecidos en favor de los niños - niñas y adolescentes vulnerados.

Este artículo se centra en el análisis profundo de las historias y experiencias vividas con el objetivo de obtener una visión integral del funcionamiento de estos programas y su influencia en los variados contextos sociales y comunitarios en los que operan. Como veremos

¹ Informe Anual 2023 de Fundación Creseres.

posteriormente, a través de un enfoque vinculado en la diversidad de narrativas, se pretende explorar las dinámicas que surgen dentro de los equipos de trabajo. Este análisis busca no solo entender el impacto en los beneficiarios directos, sino también el tejido interno de relaciones y prácticas de los equipos técnicos, administrativos y de liderazgo que hacen posible el trabajo sistemático con los NNA, aportando con ello a una comprensión más amplia y contextualizada de su labor. Esta vivencia nos permitirá entender completamente la forma en que estos programas funcionan en la vida real, el efecto que tienen en las comunidades atendidas y los desafíos principales que enfrentan para alcanzar sus metas. Desde la premisa de que “trabajar con niños - niñas y adolescentes vulnerados necesita un enfoque completo que tome en cuenta las diversas dimensiones de su bienestar y crecimiento” (Shier, 2001). En esta línea de pensamiento, la evaluación de los programas de Fundación Creseres a través de los relatos posibilitará detectar aspectos a mejorar, puntos fuertes y posibilidades para perfeccionar las acciones e incrementar el efecto positivo en el día a día de estas comunidades vulneradas respecto a sus derechos.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico empleado para este estudio es cualitativo y se enfoca en la “recopilación de datos descriptivos a través de las palabras y comportamientos de las personas” (Taylor y Bogdan, 1987). Se emplearán métodos biográficos para profundizar en las vivencias de los individuos en sociedad reconociéndolos “como sujetos complejos que tienen trayectorias y relaciones únicas dentro de su entorno” (Pujadas 2000; Sautú 1992). Además, se decidió utilizar la entrevista como el principal método de investigación debido a su capacidad “para fomentar la discusión de ideas y obtener información detallada” (Acevedo y López 2007). Se llevó adelante una entrevista narrativa semiestructurada que permite centrarse en aspectos significativos del relato al mismo tiempo que brinda la flexibilidad necesaria para que los participantes compartan libremente sus experiencias personales y así poder interpretar el mundo social que se desenvuelven.

El estudio de campo se llevó a cabo en dos etapas distintas durante el año 2024: exploración inicial para recoger información relevante y análisis detallado posteriormente. Se llevaron a cabo veinticuatro entrevistas exhaustivas utilizando un enfoque de “muestreo no probabilístico diseñado teóricamente” (Strauss y Corbin 2002). Se consideraron los criterios de selección como parte integral del proceso. Además de esto, se describió a los participantes del estudio teniendo en cuenta sus expresiones corporales, discursos y comportamientos mediante entrevistas detalladas realizadas con figuras clave involucradas (directores junto al equipo técnico y administrativo de los programas).

La recolección de información nos permitió examinar los relatos presentes en las narrativas organizacionales relacionadas al trabajo sistemático realizado junto a niños - niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad y también del propio equipo de los programas involucrado en el proceso. Se destaca que la metodología narrativa en la investigación cualitativa se centra en comprender y analizar las historias o relatos de los individuos como una fuente valiosa de datos. Tomando en consideración que, este enfoque va más allá de simplemente recopilar datos; sino que busca indagar cómo las personas construyen y otorgan significado a sus experiencias mediante sus propias historias personales. “La investigación

narrativa se concentra en la vida vivida y relatada por las personas” (Clandinin, 2013). De acuerdo con Riessman (2008), la metodología narrativa tiene como objetivo comprender el entorno social, cultural e histórico en el que se desenvuelve. Por lo tanto, toma en cuenta que las historias personales se entrelazan con las relaciones sociales y estructuras más amplias.

El estudio actual incluye además una observación parcial y enfocada en las preocupaciones y métodos de trabajo específicos utilizados por niños - niñas y adolescentes. No buscamos replicar todas las tareas cotidianas del trabajo tal como se realizan normalmente. Más bien buscamos establecer una conexión sólida y colaborativa con el equipo de los programas elegidos para comprender sus perspectivas sobre los desafíos y fortalezas que enfrentan. Por lo tanto, utilizando criterios teóricamente estructurados, la elección de programas ha sido conceptualmente estratégica, con el objetivo de profundizar en la comprensión del fenómeno de estudio y sus contextos particulares, más que buscar una representatividad estadística en una población más extensa. Por esta razón se plantea que “la inmersión participativa permitirá comprender las interacciones a través de las cuales una persona ajena a un colectivo (el investigador) debe convivir durante un periodo significativo para integrarse en las dinámicas propias del grupo y así poder redactar una monografía etnográfica” (Gutiérrez y Delgado, 1999).

EL SISTEMA DE PROTECCIÓN DE LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES VULNERADOS EN SUS DERECHOS EN EL CONTEXTO EVOLUTIVO CHILENO DESCRIBIENDO LAS TRAYECTORIAS PROFESIONALES Y SUS DESAFÍOS

La evolución de la protección de los derechos de los niños y adolescentes vulnerados en Chile ha pasado de un enfoque asistencialista/proteccional a uno centrado en los derechos humanos y ha experimentado reformas significativas como respuesta a crisis dentro del sistema de protección infantil. En los primeros años del siglo XX surgieron instituciones benéficas y hogares para niños bajo una mentalidad paternalista que procuraba “corregir” comportamientos y resguardar a los menores de posibles peligros. Un momento significativo fue la fundación del Patronato de la Infancia en agosto de 1901; operaba bajo un esquema de internado y asistencia social, pero adolecía de una perspectiva global que mantenía la marginalización social de los niños.

Con la instauración del Servicio Nacional de Menores (SENAME) en 1979 se produjo una centralización en la atención; sin embargo, el enfoque continuó siendo institucionalizado. Durante las décadas de los años 80 y 90 surgieron críticas más severas debido a las condiciones inadecuadas en los hogares de acogida, así como a la falta de conexión de los menores y sus redes de apoyo, el enfoque institucional no valoraba suficientemente la importancia de la reintegración familiar ni comunitaria, el sistema de protección ha sido mayormente tutelar, orientado hacia una institucionalización que priorizó el resguardo dentro de hogares de protección pero con pocas medidas para una integración social y familiar de los niños y niñas. (Rojas, 2010) La aprobación de la Convención sobre los Derechos del Niño en 1990 trajo consigo transformaciones que se gestaron lentamente y se encontraron ante desafíos importantes. “Esta nueva perspectiva subrayó la importancia de establecer medidas políticas que garanticen la protección total de los derechos de los niños y adolescentes” (Ríos, 2020).

Desde el cambio de milenio hasta ahora SENAME ha enfrentado una crisis importante que ha expuesto graves carencias en la protección de los niños y niñas. Esta situación crítica ha generado una gran presión por parte “de la sociedad civil y/o ciudadanía y ha llevado al Estado a intervenir para reformar el sistema de protección infantil” (Muñoz & Silva, 2019). En el año 2018 se estableció la Defensoría de la Niñez para asegurar los derechos de los niños y niñas y supervisar su protección. En el año 2021 se creó Mejor Niñez como el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. Su objetivo principal es trabajar en la desinstitucionalización y fortalecimiento de las redes familiares. Según Valenzuela & Bravo (2021), esta nueva institución fue diseñada para atender de manera más efectiva las necesidades de protección y apoyo de los niños y adolescentes.

En la actualidad en Chile se está llevando a cabo un proceso de transformación en el sistema de protección infantil que busca disminuir la institucionalización y fomentar opciones de acogimiento familiar. En ese sentido, González y Martínez (2022), plantean que este nuevo enfoque se sustenta en la evidencia que sugiere que el desarrollo emocional y social de los niños se ve beneficiado de manera más efectiva en un entorno familiar y comunitario. Las políticas vigentes ponen énfasis en el bienestar integral de los niños y adolescentes vulnerables mediante la implementación de reformas legales y programas de asistencia familiar. A pesar de ello existen obstáculos como la escasez de recursos y la capacitación de quienes trabajan directamente con los NNA; además de la constante actualización de las políticas para ajustarse a los cambios en el entorno chileno. Es indispensable mantener un compromiso constante para adecuar las políticas a las demandas actuales de los niños y adolescentes.

Evolución Profesional y Factores Clave en la Protección de los Derechos de NNA

La estructura organizativa de los programas de Fundación Creseres ha destacado tradicionalmente a trabajadores sociales y psicólogos como figuras clave en la protección y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes (NNA). Estos profesionales no solo abordan las dimensiones psicosociales, sino que también trabajan en dinámicas familiares y comunitarias. Esta elección responde a una preferencia histórica de las políticas de protección en Chile, que valoran la combinación de asistencia social y acompañamiento psicológico como pilares fundamentales para atender las necesidades de los NNA.

El protagonismo de estas disciplinas está vinculado a la evolución de las políticas públicas de intervención en el país, donde ambas profesiones han desempeñado roles complementarios. Sin embargo, la inclusión de otros perfiles, como educadores y sociólogos, entre otros, enriquece las acciones de los programas al aportar perspectivas diversas que fortalecen los resultados.

En este contexto, Friedlander señala que la asistencia social, entendida desde un enfoque científico, surgió con los problemas de la sociedad industrial del siglo XIX, momento en que el trabajo social comenzó a consolidarse como profesión (Friedlander, 1969). Sin embargo, autores como Parodi² critican la aproximación asistencial tradicional, abogando por un enfoque basado en los derechos humanos y la justicia social que supere la visión caritativa.

² Entrevista a Víctor Parodi docente de la Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

En esta línea, Marchant advierte que las intervenciones que no cuestionan las estructuras generadoras de vulnerabilidad pueden perpetuar desigualdades, destacando la importancia de considerar el contexto cultural en el trabajo social (Marchant, 2015).

Por su parte, el enfoque psicológico en estas intervenciones ha sido objeto de cuestionamientos, particularmente cuando se limita a diagnósticos individuales que descontextualizan la realidad de los NNA. Tal como menciona Molina quien alerta que “medicalizar las respuestas de los niños frente a adversidades puede llevar a diagnósticos que no abordan las causas estructurales, como la violencia intrafamiliar o la pobreza” (Molina, 2018). Esto podría reducir la intervención a un enfoque clínico que desconoce los factores sociales que afectan a los niños – niñas y adolescentes.

Ante estas críticas, ha emergido la necesidad de enfoques integrales y centrados en los derechos humanos, donde los NNA sean considerados actores activos en sus procesos de intervención. Fernández resalta la importancia de prácticas que no solo identifiquen síntomas, sino que también enfrenten las causas de fondo que generan vulnerabilidad. Según este autor, "es esencial tratar a los niños como sujetos activos, evitando encasillarlos únicamente bajo diagnósticos clínicos" (Fernández, 2022).

En Fundación Creseres, la intervención psicológica no se limita a diagnósticos individuales. Su enfoque busca fomentar el bienestar socioemocional y fortalecer a los NNA y sus familias en el proceso de restitución de derechos. Asimismo, el rol de los educadores es crucial en la socialización secundaria de los NNA, facilitando su integración social y promoviendo valores y normas que les permitan desarrollarse plenamente, especialmente en contextos de desestructuración (Berger y Luckmann, 1986).

Este enfoque multidisciplinario refuerza la misión de Fundación Creseres en sus programas, promoviendo una intervención más humana y efectiva en favor de los derechos y el bienestar integral de los niños – niñas y adolescentes.

Exploración de la trayectoria profesional del Director/a, identificando los hitos y factores que han influido en su experiencia en el trabajo con NNA vulnerados en sus derechos.

En el trabajo de campo se ha evidenciado que quienes lideran programas dedicados a la reconstitución de derechos de niños, niñas y adolescentes (NNA) vulnerados construyen su trayectoria profesional a través de hitos y experiencias que reflejan un profundo compromiso con los derechos de la infancia. Este liderazgo combina habilidades técnicas con una gran vocación, lo que impulsa a las y los directores a enfrentar desafíos y a crear oportunidades para mejorar las condiciones de vida de los NNA, estableciendo programas sostenibles y efectivos.

La directora del PIE³ Temuco, por ejemplo, destaca la relevancia de un "entendimiento mutuo" entre el equipo y las familias, promoviendo un cambio positivo basado en la colaboración. Esta visión dialéctica está en sintonía con las teorías de construcción social y capital social de Berger y Luckmann y Bourdieu, en las que la confianza y la cooperación son fundamentales.

³ PIE (Programa de intervención especializada) Destinado a la reparación de graves vulneraciones de derechos.

De igual forma, en el FAE⁴ Los Ángeles, la directora ha consolidado lo que denomina una "cultura del acogimiento", donde se fomenta un ambiente de integración y cuidado tanto para los NNA como para el equipo. Este enfoque se basa en la convicción de que la responsabilidad social es una tarea compartida, valorando el aporte de cada participante en el proceso de intervención. Esta perspectiva se alinea con la solidaridad mecánica de Durkheim, donde la cohesión social surge naturalmente de la conexión profunda entre sus integrantes, y con la ética de responsabilidad de Bauman, que invita a cada miembro a reflexionar sobre el impacto de sus acciones en el bienestar de la comunidad.

En el FAE San Pedro de la Paz, la autonomía profesional es un valor esencial. La directora agradece la confianza que la fundación deposita en su liderazgo, lo que le permite responder con agilidad y sensibilidad a las necesidades de los NNA, adaptando las intervenciones sin verse limitada por restricciones excesivas. Esta perspectiva refleja la noción de trabajo significativo de Richard Sennett, quien destaca la importancia de la flexibilidad y de la confianza en el criterio profesional para potenciar el sentido de propósito y compromiso del equipo. Esta libertad, lejos de interpretarse como una carencia de control, se considera una oportunidad para incrementar el impacto positivo del trabajo diario.

En el PPF⁵ Serena Árbol de Vida, la directora enfatiza la cohesión y el apoyo mutuo dentro del equipo, reconociendo que un entorno colaborativo no solo es deseable, sino necesario para el éxito en la intervención a largo plazo. Para ella, cada integrante del equipo aporta un valor único, y la sinergia entre todos enriquece la atención de los casos. Esta visión refuerza la idea de que un equipo unido puede crear un espacio donde los NNA se sientan respaldados y cuidados, promoviendo su desarrollo integral.

El liderazgo en estos programas implica gestionar las relaciones interpersonales y los conflictos dentro del equipo, abordando la diversidad de personalidades y expectativas. "La autoridad del líder no solo radica en su posición, sino también en su habilidad para mantener el equilibrio en las interacciones" (Weber, 2008). La directora del PPF Serena Árbol de Vida practica un liderazgo participativo, prefiriendo ser el centro de las tensiones para evitar divisiones internas, una estrategia que resuena con la visión de Simmel sobre los conflictos como oportunidades para fortalecer la unidad (Simmel, 1908).

En el PIE Coquimbo, la directora destaca las limitaciones estructurales, recordando que su equipo no puede "hacer milagros ni magias", lo que subraya una perspectiva realista frente a las políticas públicas y los recursos estatales disponibles. Por su parte, el director del PDE Alto Hospicio pone énfasis en el rol del programa como una herramienta de integración social, ayudando a revertir la exclusión y el estigma que enfrentan los NNA en situación de vulnerabilidad, en línea con la teoría del etiquetado de Becker y el concepto de justicia social

⁴ FAE (Familia de acogida especializada) Es un programa de atención especializada destinada al cuidado familiar temporal de niños, niñas y adolescentes que deben ser separados de su medio de origen debido a situaciones de vulneraciones graves de sus derechos.

⁵ PPF (Programa de prevención focalizada) Programa para fortalecer las competencias de cuidado y crianza de niñas, niños y adolescentes para la restitución de sus derechos vulnerados.

de Fraser, que abogan por la inclusión y el reconocimiento de estos niños y adolescentes en la sociedad (Becker, 1963; Fraser, 1996).

En AFT PF⁶ Pozo Almonte, la cohesión y la identificación con el equipo son valores clave. La directora destaca la importancia de contar con un grupo estable y unido, lo cual es fundamental para la integración y estabilidad organizacional, promoviendo una identidad colectiva en sintonía con el propósito del trabajo, en una línea cercana al concepto de cohesión social de Durkheim (Durkheim, 2001).

Finalmente, en el PPF Conchalí, el director, quien comenzó su carrera como educador, aporta una visión integral de los distintos niveles de intervención. Su liderazgo es flexible y, como él mismo expresa, "las jerarquías están al servicio del trabajo en equipo". Este estilo se vincula con el "liderazgo distribuido" de Gronn, donde la autoridad se reparte en función de la competencia y el aporte al grupo (Gronn, 2002). Su enfoque resalta el valor de un "aprendizaje situado", que se desarrolla considerando el contexto y la experiencia en el desarrollo de habilidades (Lave y Wenger, 1991).

En conjunto, estos enfoques subrayan cómo el liderazgo en Fundación Creseres se basa en una gestión de relaciones interpersonales que no solo enfrenta los desafíos operativos, sino que también construye un ambiente de apoyo mutuo y compromiso ético, adaptándose a las complejidades de cada programa y a las necesidades particulares de los NNA vulnerados.

Desafíos y Dificultades en la Protección de NNA

El análisis de la labor de los directores de los programas de Fundación Creseres revela una serie de desafíos y enfoques distintos al abordar las necesidades de protección y cuidado de los Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) vulnerados en Chile. Estos no solo están vinculados a la falta de recursos o a las limitaciones de las instituciones, sino también a la gestión de equipos multidisciplinarios y a la relación con las familias de los NNA. Cada director o directora, en los diferentes centros, interpreta su rol y su impacto de manera singular, influenciados por sus trayectorias personales y las condiciones estructurales de su entorno laboral. Por ejemplo, la directora del AFT PF Pozo Almonte se describe como una figura empática y de "corazón de abuelita", destacando cómo la flexibilidad y empatía en su gestión pueden generar tensiones en un equipo que a veces percibe estas cualidades como signos de debilidad. Esto se relaciona con el concepto de "mediación en conflictos sociales" de Georg Simmel, quien argumenta que el líder frecuentemente absorbe las tensiones del grupo que dirige. En este caso, la directora busca equilibrar las directrices de la fundación con las necesidades del equipo y de los NNA, asumiendo una posición de "figura visible" que facilita la operatividad diaria, aunque a menudo implica una soledad inherente al rol.

En el PIE Temuco, la directora destaca la importancia del contacto directo con los NNA como un componente esencial de la intervención. Su crítica hacia profesionales que se alejan de estas interacciones acentuando la importancia del encuentro cara a cara en el proceso terapéutico. Esta perspectiva refleja el enfoque del interaccionismo simbólico de Erving

⁶ AFT PF Programa de acompañamiento familiar territorial y de prevención focalizada.

Goffman y la idea de "trabajo emocional en profesiones de servicio" de Arlie Hochschild, que resalta el valor de las conexiones emocionales en este trabajo social.

Por otro lado, el director del PDE⁷ Alto Hospicio recalca el impacto positivo del apoyo colectivo para alcanzar objetivos educativos y personales de un niño en situación de vulnerabilidad. Desde la sociología de la educación, este caso ilustra el "capital social" descrito por James Coleman y el "habitus" de Pierre Bourdieu, donde la implicación activa de figuras de apoyo, como la abuela y el equipo, contribuye a que el niño desarrolle nuevas habilidades y actitudes. Además, el director menciona la importancia del ambiente laboral, donde el autocuidado y las relaciones positivas entre el personal ayudan a mitigar el desgaste emocional que implica el trabajo.

Para así llegar, al director del PPF Conchalí quien señala que la desconexión entre las metodologías formales y la realidad diaria del trabajo en terreno, sugiriendo que el uso de conceptos abstractos desvinculados de la experiencia real puede reducir la efectividad de las intervenciones. Esto resalta la importancia de incorporar la experiencia práctica en el diseño de enfoques técnicos y metodológicos, para comprender más profundamente y en contexto los desafíos específicos. Sin embargo, también se da un enfrentamiento con la concepción del experto que es quien define los procesos metodológicos sistémicos del deber ser. Es importante precisar que el posicionamiento experto, niega la posibilidad de participación activa de NNA, sus familias y comunidades, tanto en función de la problemática que enfrenta cómo en la solución de la misma.

LA SIGNIFICANCIA DEL DESAFÍO DE LA INTERVENCIÓN DEL TRABAJO CON NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES VULNERADOS EN SUS DERECHOS.

El equipo profesional en los programas de Fundación Creseres enfrenta diversos desafíos emocionales, técnicos y estructurales en su trabajo con niños, niñas y adolescentes (NNA) que han sufrido graves vulneraciones de derechos. Estos desafíos son reflejo de un contexto complejo, caracterizado por la escasez de recursos, una carga laboral elevada y restricciones burocráticas, lo cual limita tanto la intervención directa como la posibilidad de establecer relaciones de apoyo sólidas con las familias. Esta realidad expone el contraste entre el ideal de apoyo comunitario y las exigencias administrativas, evidenciado como es el caso de un trabajador social del FAE Los Ángeles, quien señala que las tareas administrativas reducen su capacidad de intervenir de manera significativa en el apoyo a las familias. Esto genera una "fragmentación y alienación del trabajo burocrático" (Sennett, 1998).

Además, el capital social resulta esencial en estos contextos, ya que fortalece las intervenciones y fomenta una reciprocidad tanto dentro del equipo como con actores externos. Esto se refleja en el equipo del PIE Temuco, donde un clima de respeto mutuo y trabajo interdisciplinario ha contribuido a crear un entorno donde los logros compartidos y el reconocimiento familiar aumentan la satisfacción profesional y emocional del equipo.

⁷ PDE (Programa de reinserción educativa) Programa destinado a fortalecer la trayectoria educativa de niñas, niños y adolescentes que han sido vulnerados en sus derechos.

Por otro lado, el equipo del FAE Los Ángeles experimenta la tensión entre el profesionalismo y la empatía en su intervención social. No solo deben gestionar sus propias emociones para desempeñar su rol, sino también ofrecer un acompañamiento afectivo a familias que han sido revictimizadas por el sistema. Este trabajo emocional los expone a la disonancia emocional y al desgaste, una situación que Hochschild describe como el desafío de mantener la “distancia emocional” en profesiones de servicio (Hochschild, 1983). En el FAE San Pedro de la Paz, la necesidad de transparencia y autenticidad en la intervención se vuelve fundamental para recuperar la confianza de familias que han vivido procesos previos de desilusión. Aquí, conceptos ligados a la confianza institucional de Putnam ayudan a comprender cómo se construye un espacio de apoyo seguro y reparador para los NNA, es decir, a la generación de vínculos entre los individuos y las instituciones que representan los valores compartidos como un lugar donde pueden sentirse protegidos y escuchados.

Estos desafíos evidencian que el éxito de los programas no depende solo del compromiso del equipo de trabajo, sino también de un respaldo sistémico que reduzca las barreras estructurales a la intervención. La relación entre poder y conocimiento, según Foucault, es particularmente visible cuando se trabaja con familias donde los padres tienen formación profesional. En estos casos, se genera una dinámica horizontal, ya que los padres, al poseer conocimientos propios, suelen cuestionar las intervenciones, situándose no solo como receptores pasivos, sino como agentes activos en el proceso de ayuda.

Asimismo, la creatividad y adaptabilidad en la intervención son esenciales para mantener el interés y la participación de las familias. Como destaca un integrante del PIE Coquimbo, es necesario innovar para que las actividades y estrategias se mantengan relevantes y efectivas. En ese sentido, Giddens señala que, “en una sociedad moderna y cambiante, la adaptabilidad de las instituciones sociales, incluido el trabajo social, es esencial para satisfacer las demandas y expectativas cambiantes de las personas usuarias” (Giddens, 1991).

Por último, desde un enfoque estructural, las limitaciones económicas también afectan el trabajo de intervención. La teoría de la alienación de Marx nos permite entender cómo la falta de recursos puede desmotivar a los profesionales, erosionando su compromiso y satisfacción. En paralelo, Bourdieu sugiere que la precariedad económica puede debilitar el capital simbólico de los trabajadores sociales, afectando tanto su autopercepción como la confianza en la efectividad de sus intervenciones.

Retos y Oportunidades para el Desarrollo Profesional en el Trabajo con NNA (niños, niñas y adolescentes) vulnerados

La intervención con niños, niñas y adolescentes (NNA) vulnerados en Fundación Creseres presenta una serie de retos y oportunidades que moldean y enriquecen la práctica profesional de los equipos. Estos con sus disciplinas multidisciplinarias no solo se enfocan en brindar apoyo a los NNA en situaciones de vulnerabilidad, sino que también desarrollan estrategias para fortalecer el bienestar y la resiliencia en sus contextos familiares. Sin embargo, la realidad social y económica que enfrentan los NNA exige de los profesionales un compromiso constante con la formación y una reflexión crítica sobre su propio rol en la intervención.

La estructura organizacional y las relaciones de poder en la Fundación afectan profundamente la manera en que los profesionales perciben su lugar dentro de la institución. "Las relaciones de poder en las organizaciones impactan cómo los individuos perciben su lugar en ellas." (Araujo, 2009) Lo cual resalta la relevancia de un liderazgo empático que facilite un ambiente sensible a las necesidades de los trabajadores. En este contexto, el liderazgo en Fundación Creseres ha permitido una resignificación de la identidad profesional de sus integrantes, favoreciendo una cohesión interna "como esencial en la gestión de dinámicas de poder." (Elías, 1994). Este tipo de liderazgo no elimina las relaciones de poder, pero sí puede encauzarlas hacia una relación de apoyo mutuo y desarrollo conjunto.

A pesar de este entorno de apoyo, los profesionales de Creseres enfrentan el desafío de equilibrar las exigencias de su labor con la necesidad de autocuidado. Este equilibrio es crucial, ya que el trabajo emocional en intervención social puede ser particularmente demandante. Por ejemplo, un integrante del FAE Los Ángeles comparte que durante los fines de semana apaga su teléfono para desconectar, subrayando que "para cuidar de un otro me debo de cuidar también yo misma". Hochschild, en su teoría sobre el trabajo emocional, sostiene que "este tipo de labor requiere no solo manejar las acciones, sino también las emociones del trabajador o trabajadora, lo cual implica una autogestión constante para evitar el desgaste profesional" (Hochschild, 1983).

La cercanía de los directores con sus equipos también desempeña un rol esencial en la construcción de un ambiente de trabajo más cohesionado. Esta cercanía fomenta una comunicación fluida y, como menciona un integrante del PIE Coquimbo, la relación con la dirección ha mejorado con el tiempo, generando una conexión más profunda entre los líderes y el equipo técnico. Según Weick (1979), este proceso de adaptación organizacional implica aprendizaje colectivo y reestructuración, lo cual destaca la importancia de un liderazgo flexible que permita a la organización ajustarse a nuevas demandas y realidades.

No obstante, la teoría del capital humano de Becker (1964) enfatiza que las inversiones en desarrollo profesional benefician tanto a la organización como a los profesionales. Este enfoque se ve reflejado en el liderazgo transformacional que, según Bass, "inspira y motiva a los equipos, fomentando un sentido de comunidad" (Bass, 1985). Esta perspectiva resalta cómo el desarrollo y la capacitación de los profesionales no solo fortalecen su desempeño, sino que también se traducen en una intervención de mayor calidad para los NNA.

En este orden de ideas, cultura organizacional la entenderemos como "el corazón de la organización" (Schein, 1988). Elemento que permite a Fundación Creseres adaptarse y crecer de manera integral. En este sentido, el fortalecimiento de una cultura de apoyo y aprendizaje continuo no solo beneficia a los profesionales en su desarrollo, sino que, a su vez, impacta de forma positiva en la atención de los NNA, creando un ciclo de retroalimentación donde el bienestar del equipo y la calidad de la intervención se refuerzan mutuamente.

ESTRATEGÍAS EN LA ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS CONTABLES DESPLEGADOS DEL FINANCIAMIENTO ESTATAL

Vinculación Organizacional y Desempeño del Programa: Análisis de las Condiciones Administrativas y Financieras en Fundación Creseres

La sostenibilidad de los programas de Fundación Creseres depende de una gestión cuidadosa y eficiente de los recursos públicos, lo cual requiere una planeación estratégica en la asignación de presupuestos y en la organización de equipos. Estas decisiones son cruciales, ya que inciden directamente en la operatividad diaria y en la consecución de los objetivos estratégicos. La fundación adapta su gestión a las especificidades de cada programa, teniendo en cuenta el contexto regional y las particularidades de la intervención social que demanda cada zona.

La principal fuente de financiamiento de Creseres proviene de fondos estatales concursables. Sin embargo, este modelo introduce desafíos para la estabilidad de los recursos, dado que los ciclos de financiamiento están sujetos a plazos y montos determinados. Esta dinámica impone una presión significativa sobre los equipos de la fundación, que deben planificar sus actividades y alcanzar sus objetivos en períodos limitados, lo cual reduce su capacidad para realizar una proyección de largo plazo. Además, el contexto territorial de cada programa también es un factor crítico, ya que cada región demanda ajustes específicos en la implementación de los proyectos para asegurar un uso eficiente de los recursos. Esta adaptación, en última instancia, refuerza el compromiso de los equipos y mejora la calidad de las intervenciones con los NNA y sus familias, promoviendo una intervención contextualizada y efectiva.

En cuanto a las áreas administrativas y financieras, estos equipos enfrentan desafíos particulares relacionados con la rendición de cuentas y la administración de los recursos disponibles. La tecnología ha facilitado ciertos procesos, como la digitalización de documentos, pero, como “sin una estrategia de uso eficiente, esta puede no optimizar realmente las operaciones” (Castells, 2001). En el caso de Creseres, la colaboración entre las áreas administrativas, financieras y de intervención es clave para fomentar una flexibilidad operativa que enriquece el trabajo conjunto. Un ejemplo de esta cohesión es la dinámica en el PIE Los Ángeles, donde, según la encargada, “almorzamos todos juntos, hay una buena relación... trabajamos juntos y hacemos reuniones para planificar”. Estas prácticas de socialización organizacional permiten que los trabajadores adquieran tanto autonomía como conocimiento, lo cual fortalece su desempeño.

En algunos programas, sin embargo, especialmente aquellos de reciente creación, la falta de recursos iniciales representa un obstáculo para la comunicación efectiva y la adaptación del equipo. La encargada de las finanzas del PPF Árbol de Vida en La Serena menciona que “desde que partió el programa... es difícil comunicarlo a un equipo que está ansioso por tener todo”. Este comentario refleja los desafíos que implica implementar programas nuevos, donde la incertidumbre y la expectativa pueden dificultar la cohesión. “Las instituciones deben equilibrar presiones externas e internas, buscando eficiencia y autonomía a través de la priorización estratégica de recursos” (Scott, 1996). Esta afirmación ilustra la necesidad de una

gestión adaptativa en la fundación, donde la planificación flexible permita responder a los cambios y las demandas inesperadas del entorno.

La encargada de finanzas del PDE Alto Hospicio también enfatiza la importancia de la adaptabilidad, mencionando que “a veces es difícil organizarse porque surgen imprevistos que cambian todo”. Este tipo de situaciones requiere una capacidad de respuesta ágil, especialmente en programas donde la dinámica puede ser variable e incierta. La integración de los nuevos trabajadores a estas dinámicas informales es esencial, ya que les permite entender y adaptarse mejor a la cultura organizacional, fortaleciendo su capacidad para manejar interrupciones y cambios repentinos en el entorno laboral.

Autonomía y Colaboración en la Gestión: Un Enfoque de Trabajo Horizontal y Recíproco"

La trayectoria de Fundación Creseres muestra una evolución hacia un modelo de gestión cada vez más horizontal y autónomo, logrando así consolidar prácticas de trabajo colaborativas y eficientes. Este enfoque ha sido clave para la sostenibilidad de las intervenciones sociales de la fundación en diversas regiones del país, promoviendo un ambiente organizacional en el que la comunicación y la consulta mutua son constantes. Así lo ilustra la opinión de la encargada de la administración y finanzas del PIE Temuco, quien destaca que “esta relación fomenta la horizontalidad y el apoyo mutuo, donde las decisiones son tomadas en conjunto”. Las estructuras organizacionales horizontales suelen facilitar tanto la flexibilidad como “la adaptabilidad, factores esenciales para impulsar la innovación en una organización” (Mintzberg, 1979).

En este contexto, la administración efectiva del tiempo se vuelve fundamental para garantizar procesos financieros y administrativos eficientes. De hecho, Adler y Borys (1996) afirma que la calidad de las interacciones entre supervisores y empleados depende del tiempo dedicado a proporcionar retroalimentación. Para asegurar la calidad constante en las intervenciones, la directora del PPF Árbol de Vida de la Serena acentúa la importancia de realizar supervisiones profundas, evitando abordajes superficiales que impidan identificar áreas de mejora que, en palabras de Deming (1986), es importante lograr una estandarización que contribuya a mantener niveles de calidad uniformes en la atención. Sin embargo, ésta debe estar acompañada de una cultura de mejora continua y una revisión crítica de los procesos, donde supervisiones constructivas, como indican Fayol y Urwick (1971), son esenciales para detectar tanto problemas como oportunidades de innovación.

En cuanto a los y las encargadas administrativas y financieras, el autocuidado ha emergido como una necesidad vital, dada la presión psicoemocional que enfrentan en sus roles. Es así como, Giddens (2018) argumenta que el trabajo administrativo, aunque técnico, también implica complejidades emocionales, por lo que implementar jornadas de autocuidado resulta crucial para mantener el equilibrio emocional y la salud mental del equipo. Este tipo de actividades no solo beneficia a nivel individual, sino que también fortalece las relaciones entre los miembros del equipo, generando cohesión y un sentido de pertenencia. La encargada administrativa del AFT PF Pozo Almonte describió su primera experiencia en estas actividades como “saludable y fundamental para fortalecer relaciones”.

Desde una perspectiva sociológica organizacional, el autocuidado contribuye a la calidad de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Weber (2008) sostiene que estas actividades fomentan la calidad de las relaciones interpersonales, mientras que Gómez (2008) añade que reducen tensiones en el trabajo. Asimismo, Giddens (1991) enfatiza la importancia de la “colaboración” para la productividad social, señalando que estas instancias de autocuidado generan confianza y cohesión dentro del equipo. Además, el capital social descrito por Putnam (2000) se ve fortalecido, ya que estas prácticas aumentan la confianza y cooperación entre los trabajadores, lo cual mejora la eficacia organizacional.

Concepción de Crisis y Dinámicas Relacionales en la Intervención con Niños, Niñas y Adolescentes Vulnerados: Percepciones Profesionales y Vínculos Interpersonales

Interacciones Humanas y la concepción de crisis.

La crisis es un concepto amplio que abarca desde el momento de revelación en tragedias clásicas (Aristóteles, 2017) hasta un periodo de transición y oportunidad de cambio en ciencias sociales como “*el momento histórico en el que lo viejo no ha terminado de morir y lo nuevo no ha terminado de nacer*” (Gramsci, 1971). En intervención con Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) vulnerados, la crisis se entiende no solo como emergencia, sino como una dinámica continua que exige una intervención profesional especializada. Habermas (1981) y Bourdieu (1999) consideran que estas crisis organizacionales y sociales representan disrupciones y oportunidades de reflexión, destacando el rol mediador de los profesionales. Trabajar con NNA vulnerados en contextos de crisis demanda una capacidad de adaptación constante de los equipos, quienes deben gestionar tanto las dificultades de cada caso como la inestabilidad del sistema en que operan. Las crisis se presentan a distintos niveles, desde la pobreza y violencia en las comunidades hasta conflictos internos en los equipos y la organización. Para mantener una intervención efectiva y brindar contención a los profesionales y a los NNA, es esencial una comunicación abierta y constante entre el equipo técnico, la dirección y la fundación, con un enfoque en la resiliencia y el apoyo ético.

Tal como menciona Sennett. “El trabajo en equipo y las relaciones interpersonales son fundamentales, donde, la combinación de cooperación y conflicto afecta la calidad de la intervención” (Sennett, 2012). Además, “la flexibilidad organizativa es clave para adaptarse a cualquier tipo de crisis” (Mintzberg, 1979). Las dinámicas generacionales y de desarrollo también influyen: Erikson (1968) y Mayo (1933) ven tanto tensiones como oportunidades de aprendizaje, mientras que el liderazgo transformacional (Bass, 1985) y el manejo del agotamiento profesional (Maslach y Jackson, 1981) fomentan un entorno de trabajo autónomo y de confianza. Así lo pudimos apreciar en el PIE de Temuco donde muestran cómo la validación profesional y la confianza fortalecen al equipo y reducen el desgaste emocional, mientras que en FAE Los Ángeles se destaca que la crisis no es un evento único, sino que involucra factores personales y organizacionales, afectando la armonía y desempeño. “La implicación de la coordinación fortalece la confianza y valida las emociones en el proceso de intervención” (Hochschild, 1983), promoviendo una cultura de sostenibilidad emocional, cohesión y efectividad en la atención directa a los usuarios. Espacios de apoyo y "coping grupal" no solo ayudan a enfrentar desafíos, sino que construyen un entorno resiliente,

asegurando un servicio de calidad y manteniendo la misión de la fundación. Esto consolida un entorno laboral estable y comprometido con la mejora continua.

CONCLUSIONES

Este artículo ha intentado explorar el trabajo sistemático con niños, niñas y adolescentes vulnerados no solo por los retos y complejidades de la intervención social, sino también por la importancia de un enfoque organizacional que integre eficiencia administrativa con sensibilidad humana. Además es posible dar cuenta en la investigación el esfuerzo como evidencia empírica de Fundación Creseres por construir con cada equipo técnico intervenciones efectivas y emocionalmente sostenibles, promoviendo un cambio genuino y transformador en las vidas de los NNA. Por lo tanto, el desarrollo de una cultura de apoyo y colaboración no solo sostiene el bienestar de los profesionales, sino que también impacta directamente en la calidad de la atención y en el fortalecimiento de la resiliencia en los NNA. La combinación de un enfoque flexible y adaptativo con un sistema estructurado y responsable en la administración permite a Creseres superar las limitaciones de recursos y generar un entorno de intervención que responda a las realidades diversas y complejas de cada contexto local. Así, este estudio revela que el modelo de Creseres, si bien aún enfrenta desafíos, es un ejemplo valioso de cómo la intervención social puede equilibrar la eficiencia técnica y la ética del cuidado en un contexto que exige adaptabilidad y empatía. Este equilibrio no solo es fundamental para el éxito de la intervención en el corto plazo, sino que también representa una estrategia clave para construir una sociedad más justa y comprometida con los derechos de sus integrantes más vulnerables.

Además, es posible dar cuenta que en cada relato es posible generar un puente hacia una dimensión que, a menudo, es intangible e invisible. Esta se manifiesta como "el aroma de lo posible", evocando un espacio donde se vislumbran oportunidades que, de otro modo, podrían pasar desapercibidas. En este contexto, se destacan los pequeños cambios y logros que, aunque pueden parecer sutiles, generan un impacto significativo en las vidas de los NNA y sus familias. Y, aunque pueden parecer insignificantes, son en realidad hitos cruciales. Donde la distancia entre la realidad de los niños – niñas y adolescentes vulnerados y este trabajo es la esperanza.

BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO, Alejandro y López, Alba (2007). El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos, México D.F: Editorial Limusa.

ALCOVER, C.M. “Las organizaciones en las sociedades actuales “, cap. 3 en Gil Rodríguez y Alcover, op.cit. p.89

AMPARÁN, A. C. (1998). La Teoría de los campos de Pierre Bourdieu. Vol.18 núm 2 julio-diciembre 2022. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

ANDREWS, M., Sclater, S., Rustin, M., Squire, C. & Treacher, A. (2000). Introduction. En M. Andrews, S. D. Sclater, C. Squire & A. Treacher (Eds.), Lines of narrative (pp. 1-10). Londres: Routledge.

ARAUJO, K. (2009). Sujetos de poder, sujetos en el poder: la construcción del poder y la subjetividad. Santiago de Chile: Editorial LOM.

BASS, Bernard M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Ed. Free Press, 1985

BASS, Bernard y Avolio, Bruce (2006a). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.

BERGER, P. y LUCKMANN, T. (1986). La construcción social de la realidad. (Cap. III) Buenos aires. Amorrortu. 1986. Madrid.

BERNASCONI Ramírez, O. (2011). Aproximación narrativa al estudio de fenómenos sociales: principales líneas de desarrollo. Acta Sociológica, 1(56), 9–36. Véase en: <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484938e.2011.56.28611> [Revisado el 11 de abril 2024]

BERTALANFFY Von, L. Teoría General de los Sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1976.

BOURDIEU, Pierre (1997). Capital Cultural, Escuela y Espacio Social. Siglo XXI Editores.

BRUNER, J. (1991a). The Narrative Construction of Reality. Critical Inquiry, 18(1), 1–21.

CANALES, Manuel (2006). “Presentación”, En: Canales, Manuel (Ed.) (2006). Metodologías de investigación social, Santiago: LOM Ediciones.

CANALES, Manuel (2007). Ni pobres ni incluidos: ¿Nueva cuestión social? Revista de Sociología 21/2007 Chile Hoy. Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Chile.

CASTELLS, Manuel (2001). La era de la información. Fin de milenio. Vol. 3, Madrid: Alianza Editorial.

CHIAVENATO, I. (2011). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana Editorial.

CLANDININ, D. (2013), *Engaging in narrative inquiry*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press. Véase en: https://www.researchgate.net/publication/320032626_Engaging_in_Narrative_Inquiry [Revisado el 11 de abril 2024]

COSSIO, M. (2020). La Defensoría de la Niñez: Nuevos desafíos en la protección de los derechos de los menores en Chile. *Revista de Derechos Humanos*, 14(1), 45-67.

DONOSO, R. (2017). El Patronato de la Infancia y la cuestión social en Chile (1901-1930). *Revista de Historia Social y de las Mentalidades*, 21(2), 121-144.

DURKHEIM, Emile, 2001, *La división del trabajo social*, Madrid, Akal.

DURKHEIM, É. (1988): *Las reglas del método sociológico y otros escritos sobre filosofía de las Ciencias Sociales*. Alianza, Madrid.

ESPINOSA, A. (2021). Reformas legales y protección de derechos: Avances y desafíos en el sistema de protección infantil en Chile. *Revista Chilena de Derecho*, 39(1), 115-130.

FAYOL, H. (1971). *Administración industrial y general*. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.

FEITO Alonso, R. (1995). *Estructura social contemporánea: las clases sociales en los países industrializados*. Siglo XXI.

FERNÁNDEZ, L. (2022). *Derechos humanos y psicología infantil: Un enfoque crítico*. Buenos Aires: Ediciones Sociales.

FOUCAULT, M. "Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión", Ed. Siglo XXI, Buenos Aires. 2005. p. 198.

GAÍNZA, A. (2006). La entrevista en profundidad individual. M. Canales (Ed.) *Metodologías de investigación social*. Introducción a los oficios (pp. 219-263). LOM.

GIDDENS, A. y SUTTON, P. W. (1991). *Sociología*. Alianza.

GOFFMAN, Erving, 1970, *Internados*. Ensayo sobre la situación social de los enfermos mentales, Buenos Aires, Amarrortu Editores.

GÓMEZ, Héctor Manuel. Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. En: *Umbral Científico*. Diciembre, 2008, no. 13. p. 56-64

GONZÁLEZ, F. (2018). Infancia y caridad: El surgimiento de los orfanatos en Chile (1900-1930). *Cuadernos de Historia*, (48), 89-110.

GONZÁLEZ, M., & MARTÍNEZ, L. (2022). Desinstitucionalización y acogimiento familiar: Un análisis del enfoque actual en la protección infantil en Chile. *Cuadernos de Sociología y Política Social*, 24(2), 87-102.

GORE, E. (2003). *Conocimiento colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas*. Granica. Buenos Aires.

- HABERMAS, J. (1981). Teoría de la acción comunicativa. Madrid: Taurus.
- HERNÁNDEZ, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar (2006). Metodología de la investigación, México: McGraw-Hill Interamericana.
- HOCHSCHILD, A. R. (1983). The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. University of California Press.
- JIMENEZ, R. Magdalena (2008). Aproximación teórica de la exclusión social: complejidad e imprecisión del término. Consecuencias para el ámbito educativo. Valdivia, Estudios Pedagógicos XXXIV, N° 1: 173-186, 2008
- JIMÉNEZ, P., & MUÑOZ, C. (2016). Historia del Servicio Nacional de Menores: Políticas de protección a la infancia en Chile, 1979-2015. Editorial Universidad de Chile.
- KNAPP, M. (1988). La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A
- LAGOS, C., & FERNÁNDEZ, R. (2021). Protección de derechos de los NNA: Liderazgo y sostenibilidad en programas sociales. Ediciones Sociales.
- LAWRENCE, P. R., & LORSCH, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Business School Press.
- LUHMANN, N. (1995). Social Systems. Stanford University Press.
- LUTZ, Bruno (2013). Castigar a los pobres: el gobierno neoliberal de la inseguridad social. ISSN 2594-021X, ISSN-e 1665-0565, Vol. 20, N°. 57, 2013, págs. 177-189. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México. Véase en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13829945007>
- MACÍAS S., TAMAYO M. & CERDA P. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo. Palermo Business Review | © 2019 Fundación Universidad de Palermo | Graduate School of Business | N° 19 | Julio de 2019.
- MALLIMACI, Fortunato y Giménez, Verónica (2006). “Historia de vida y métodos biográficos”. En: Vasilachis de Gialdino, Irene (coord.) Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Editorial Gedisa.
- MARCH, J. G., & SIMON, H. A. (1958). Organizations. Nueva York: Wiley. Traducción al español: Las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- MARCHANT, P. (2015). Intervención emancipatoria: Una nueva mirada. Santiago: Editorial Arcis.
- MARCIAL, Rogelio (1995). “Infancia y marginación: la construcción social de la exclusión y sus tendencias negativas”, en Universidad de Guadalajara, N° 1, Nueva época, octubre-noviembre, 46-53.
- MARTÍNEZ, R. (1999). Estructura social y estratificación: reflexiones sobre las desigualdades sociales. Miño y Dávila.

MARTÍNEZ, P., & GÓMEZ, A. (2020). Liderazgo y compromiso en la intervención social con infancia vulnerable. Editorial Psicología Comunitaria.

MARX, K. (2004). Introducción general a la crítica de la economía política. Siglo XXI.

MAYO, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan.

MINTZBERG, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Prentice-Hall.

MOLINA, A. (2018). Medicalización del malestar infantil: Críticas al enfoque clínico tradicional. Psicología y Sociedad, 12(1), 50-67.

MONTAÑO, Carlos. (2010). e Duriguetto, Maria Lúcia. Estado, clase y movimiento social. Biblioteca Básica no. 5. São Paulo: Cortez.

MUÑOZ, C., & SILVA, J. (2019). Crisis en el sistema de protección infantil en Chile: Un análisis de las fallas de SENAME y las respuestas estatales. Cuadernos de Política Social, 22(3), 89-107.

NETTO, José Paulo. 2001. Cinco notas a propósito de la cuestión social. En Servicio Social Crítico. Hacia la construcción del nuevo proyecto ético-político profesional, compilado por Elisabete Borgiani y Carlo Montaña, pp.55-69. Brasília: Abepss.

NOGUERA, M. (2021). "La cuestión de la desigualdad y los estudios de estructura social en las últimas dos décadas del siglo XXI: una reflexión posible con énfasis en América Latina". En revista analecta polit. | Vol. 11 | No. 20 | PP. 26-42 | enero-junio | 2021 | ISSN-e: 2390-0067 (en línea) | Medellín-Colombia <https://doi.org/10.18566/apolit.v11n20.a02> [Revisado el 15 de abril 2024]

PUJADAS, Joan (2000). "El método biográfico y los géneros de la memoria", En: Revista de Antropología Social 9.

PUJADAS, J. J. (Ed.) (2004). Etnografía. Barcelona: Editorial UOC.

RIESSMAN, C. K. (2008). Narrative methods for the human sciences. Thousand Oaks, CA: Sage.

RÍOS, A. (2020). Evolución de las políticas de protección infantil en Chile: Del SENAME al nuevo Servicio Nacional de Protección Especializada. Revista de Políticas Públicas, 12(2), 33-49.

ROJAS, J. (2016). Historia de la Infancia en el Chile Republicano (1810-2010). Ed. Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji) Segunda edición, corregida y actualizada diciembre de 2016. Véase en: https://junji.gob.cl/wp-content/uploads/2016/12/la_infancia_chile_republicano.pdf

ROJAS, V. (2018). Críticas al modelo institucionalizador de SENAME: Un análisis de las políticas de protección a la infancia en Chile. Cuadernos de Trabajo Social, (45), 55-72.

RODRÍGUEZ, J. (2023). Alternativas a la institucionalización: Modelos de acogimiento y reintegración social para NNA en Chile. Revista de Política Social y Derechos Humanos, 15(4), 65-82.

- RUIZ, José (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa, Bilbao: Universidad de Deusto.
- SENNETT, R. (2008). The Craftsman. Yale University Press.
- SANZ, Alexia (2005). "El método biográfico en investigación social: Potencialidades y limitaciones de las fuentes orales y los documentos personales", En: Asclepio Vol. LVII, Nº I.
- SAUTU, Ruth (1999). "Estilos y prácticas de la investigación biográfica". En: Sautu, Ruth. El método biográfico. La reconstrucción de la sociedad a partir del testimonio de los actores. Buenos Aires: Ediciones Lumiere, p.22
- SCOTT, J. W. (1996). Género: una categoría útil para el análisis histórico. En M. Lamas, El género: la construcción cultural de la diferencia sexual (págs. 265-302). México: PUEG.
- SHIER, H. (2001). Pathways to participation: Openings, opportunities, and obligations. Children & Society, 15(2), 107-117.
- SMITH, P. (2019). Relaciones de poder en la práctica clínica con niños vulnerados. Journal of Critical Psychology, 7(3), 100-115.
- SMIRCICH, L. (1985) "Is the concept of culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?" en Organizations Culture, Sage, citado por Gore, E; Dunlap, D., op.cit., p 62
- SOTO, F. (2019). La infancia como problema social: Análisis histórico de la institucionalización de menores en Chile. Revista de Historia y Justicia, (13), 97-120.
- SPIKER, Paul (2009). Pobreza: un glosario internacional, Buenos Aires: CLACSO.
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa. Editorial de la Universidad de Antioquia.
- TARRÉS, María Luisa (2001). "Lo cualitativo como tradición", En: Tarrés, María Luisa, (coordinadora), Observar, escuchar y comprender, México: Porrúa, FLACSO, COLMEX.
- TAYLOR, S. J y BOGDAN, R (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Barcelona: Paidós.
- TORRES J. y CONTRERASE. (2016). Entendimiento de las crisis organizacionales desde la teoría de los sistemas sociales y de la perspectiva de la organización ambidiestra. Estudios de Administración, vol. 23, Nº 1, 2016, pp. 1-35. Santiago, Universidad de Chile.
- VALENZUELA, P., & BRAVO, F. (2021). Mejor Niñez: Una nueva etapa en la protección infantil en Chile. Revista de Políticas Públicas y Derechos, 18(2), 75-92.
- WEBER, Max, 2008, Economía y sociedad, México D.F, F.C.E.