

# “Hay que encontrarle la *maña*” Gubernamentalidad, poder y resistencia en el Servicio Nacional de Menores

Florencia Guglielmetti<sup>1</sup>  
Nicolás Schöngut-Grollmus<sup>2</sup>

Recibido: 29/03/2019  
Aceptado: 23/05/2019

## RESUMEN

El presente artículo se enfoca en las posibles estrategias de resistencia que interventores/as de un programa del Servicio Nacional de Menores (Sename) utilizan y despliegan para llevar a cabo su trabajo, en un modelo de intervención neoliberal, en el que el Sename, por medio de la noción de gubernamentalidad postulada por Michel Foucault, busca gobernar a las familias intervenidas, y de paso, a quienes trabajan en sus programas. Para esto, se hizo un análisis de contenido de ocho entrevistas semiestructuradas a tríadas psicosociales (esto es, de un programa confidencial. Se encontraron tres categorías temáticas: (a) desintegración del trabajo intersectorial, (b) gestión sin intervención, y (c) gobierno de sí mismo y la gestión del tiempo. Los resultados principales muestran una problematización entre la administración e intervención de los programas, que influye en la calidad del trabajo realizado por los/as interventores/as.

**Palabras clave** | *Servicio Nacional de Menores, gubernamentalidad, resistencias, protección, intervención*

---

<sup>1</sup> Estudiante del Magíster de Investigación en Psicología, Universidad Alberto Hurtado  
fguglielmettis@gmail.com

<sup>2</sup> Universidad Alberto Hurtado. nschongut@uahurtado.cl

**ABSTRACT**

**You have to find the skill." Governmentality, power and resistance in the National Service for Minors**

The present article focuses in the possible resistance strategies intervenors within a program from the National Service of Juveniles (abbreviated as Sename) uses and display to execute their jobs, in a neoliberal intervention model, where Sename, through Michel Foucault's governmentality notion, seeks to govern the intervened families, and also, their very own workers in their programs. A content analysis was made throughout eight semi-structured interviews with psychosocial triads within a confidential program. Three thematic categories were found: (a) disintegration of intersectoral work, (b) management without intervention, and (c) self-government and time management. The main results show a problematization between the programs' administration and intervention, which influences the quality of the work realized by the intervenors.

**Keywords | *National Service of Minors, governmentality, resistances, protection, intervention***

**INTRODUCCIÓN EL MODELO NEOLIBERAL Y VULNERACIONES DE DERECHO EN EL SERVICIO NACIONAL DE MENORES**

Los servicios de protección de la infancia en Chile son únicos en su clase: el Servicio Nacional de Menores (Sename), creado en 1979 durante la dictadura de Augusto Pinochet, se basa en un modelo neoliberal de privatización de servicios públicos, en el que se delega la atención de la infancia a instituciones privadas, referidos como organismos colaboradores, mediante subvenciones otorgadas por el Estado (Schöngut-Grollmus, 2017). Se estima que un 96,18% de los programas a nivel nacional son administrados y ejecutados por organizaciones de derecho privado, mientras que solo el 3,82% restante está ejecutado directamente por el Sename (Vial, 2017).

Cuando nos referimos a neoliberalismo, nos basamos en la definición de Davies (2017), quien lo precisa como el llevar principios y técnicas de evaluación basados en el mercado a normas estatales. En otras palabras, se trataría de reformar instituciones no relacionadas con el mercado económico para volverlas

más “como” negocios o “como” empresas. Precisamente fue esto lo que sucedió con numerosas instituciones estatales en Chile; el modelo propone que los colaboradores privados son más eficientes en la utilización eficaz de recursos públicos (Bilbao, Martínez-Zelaya, Pavez, & Morales, 2018) porque serían más competitivos y, por lo tanto, de mayor calidad. Como sostiene Tadajewsky et al. (2011), el neoliberalismo mantiene que el bienestar y los bienes sociales podrían encontrarse maximizados, si es que el mercado privado se extendiera en todas las esferas de la interacción humana. Sin embargo, particularmente en torno a la protección de la infancia, se han generado críticas de este modelo prácticamente desde sus inicios (Rojas Flores, 2016).

A lo largo de los años, se han detectado severas deficiencias en el Sename, que no han logrado ser subsanadas (Albert, 2016; Álvarez, 1994; Rojas Flores, 2016). Desde fugas masivas, violencia psicológica y física con los niños, niñas, y adolescentes internos/as, incendios y accidentes dentro de los centros de internación, hasta la muerte de cientos de niños y niñas por año, además de la exposición mediática de dichos incidentes. A pesar de la introducción de cambios en el enfoque de sus intervenciones, el Sename y su red de Organismos Colaboradores Acreditados (abreviados como OCA), no han logrado conseguir la efectiva protección de la infancia (Rojas Flores, 2016; Vial, 2017).

En 2018, el Comité de la Niñez de Naciones Unidas emitió un informe al Estado de Chile, señalando que, 40 años después de su consolidación, en el Sename continúan existiendo violaciones graves y sistemáticas a los derechos humanos de niños y niñas institucionalizados/as (Marelic & Maldonado, 2018). Estas violaciones son detalladas en 15 temáticas, donde destacan algunas como, por ejemplo, la obligación de asegurar el respeto de normas por instituciones encargadas de la protección y la carencia de infraestructuras inadecuadas para la atención y protección de los niños y niñas internados/as, especialmente en relación con temas de seguridad, higiene y limpieza. En estos centros, no se proporcionan personas profesionales especializadas ni en número suficiente; tampoco existen los cuidados necesarios para que dichas atenciones especializadas y la calidad de los planes de intervención estén de acuerdo con normas internacionales mínimas. Así también, de parte del Estado, no existe rigurosidad suficiente en la supervisión de las labores del Sename o del Poder Judicial sobre estas problemáticas y, a veces, niños y niñas son enviados a organismos colaboradores sobre los cuales no existe ningún tipo de control. De hecho, no existe una ley integral de infancia que defina un marco jurídico apropiado para el trabajo con niños y niñas, con políticas y programas actualizados relativos a ellos/as. Hay una falta de coordinación entre

los diversos ministerios y servicios responsables del sistema de protección de la infancia; así como también una ausencia de datos sobre el expediente e historial apropiado del estado integral de niños, niñas y adolescentes y un modelo de financiación basado en el principio de subsidiariedad, que transfiere la responsabilidad de proveer recursos desde el Sename a las OCA, organismos que operan desde un enfoque filantrópico más que de derechos. Se estima que, en este modelo, el Sename estaría solo financiando cada intervención en un 65% de su costo. Por otro lado, este sistema de subvención, además de incentivar la internación prolongada, no dota a los programas de suficientes recursos para el cumplimiento adecuado de sus funciones (Comité de los Derechos del Niño, 2018). Entre otros elementos que se detallan en el informe, también aparecen la carencia de representación jurídica adecuada para niños y niñas, el incumplimiento del derecho a la salud y a la educación, etc. (Comité de los Derechos del Niño, 2018)

## LA MULTIPLICIDAD DE DEMANDAS ENFRENTADAS POR INTERVENTORES/AS EN OCA

Los convenios establecidos entre el Sename y sus organizaciones colaboradoras tienen una implicancia limitante para las intervenciones de cada niño y niña: los contratos son licitados y establecen de manera estricta los objetivos por alcanzar, resultados esperados y servicios que serán cubiertos por las subvenciones otorgadas. Cualquier servicio o necesidad de la persona usuaria del programa que no se encuentre contemplado en el convenio, no se paga (Bilbao et. al., 2018).

Además, quienes trabajan en las distintas OCA no califican como funcionarios o funcionarias del Estado (Bilbao et. al., 2018); sin embargo, son controlados por éste como tales. Es aquí donde la noción de gubernamentalidad descrita por Michel Foucault (1984) se torna útil, pues hace referencia a las técnicas y procedimientos que tienen por objetivo dirigir y conducir a los individuos, manteniéndolos bajo la autoridad de un sujeto responsable, desde un amplio número de autoridades gobernando en distintos espacios y persiguiendo diferentes propósitos (Argüello, 2015). Como sugiere Silva (2009) sobre este concepto: “gobierno, más allá de su concepto tradicional de “autoridad pública”, adquiere poco a poco un valor que designa las técnicas específicas de manejo de las poblaciones”. En el caso de la protección de la infancia, el gobierno se encarna en el Sename.

Anteriormente, hemos definido el concepto de poli-demandas institucionales

(Schöngut-Grollmus, 2017), para referirnos a que las intervenciones y los/as profesionales que las realizan se encuentran sujetos, al menos, a cuatro demandas diferentes:

1. La demanda del Estado, que se manifiesta no solo mediante los contratos de licitación, sino también por medio de normas técnicas y administrativas para cada proyecto (Sename, 2016).
2. La demanda de la propia organización colaboradora a sus empleados/as, que se determinaría por su identidad, misión, visión y proyecto de la institución que sea.
3. La demanda del Poder Judicial, que determina el ingreso, mantención y egreso de los niños y niñas dentro de los programas del Sename, mediante órdenes judiciales de los Tribunales de Familia.
4. La demanda de la intervención en sí, dependiendo del sujeto específico de ésta, a quien la demanda obedece.

Aunque por un lado, el Estado estaría buscando vigilar y regular al niño o niña institucionalizado y a su familia, cuando éstos aparentan ser incapaces de auto gobernarse (Schöngut-Grollmus, 2017), por otro lado, quienes intervienen los programas a los que estas familias son enviados también son sujetos dentro de este proceso de gobernar, dirigidos en su conducta, en tanto es necesario el gobierno del interventor para asegurar el gobierno de la familia (Donzelot, 1998).

La gubernamentalidad es a menudo descrita como una “conducción de la conducta” (Gordon, 2009). Probablemente, la mejor manera de percibir este proceso en los/as interventores/as –como psicólogos/as, trabajadores/as sociales, técnicos sociales, psicopedagogos/as, etc., es por medio del documento *Bases y orientaciones técnicas publicado por Sename* (2015-2018), en el que se determina la línea de acción de los y las profesionales y técnicos/as a través de la cual éstos deben intervenir los diferentes casos que reciben (Schöngut-Grollmus, 2017). En este documento se definen las condiciones mínimas para intervenir a una familia, qué enfoques transversales se deben utilizar en la intervención en sí, en qué materias focalizarse, qué técnicas de evaluación se deben emplear y cómo evaluar los resultados obtenidos, produciendo ensamblajes sociotécnicos que regulan “la forma de acción posible frente a los casos que se les presentan, construyendo el marco de acción, regulando acciones divergentes cuando están en desacuerdo o tienen la percepción de que puede hacerse algo diferente” (Schöngut-Grollmus, 2017, p. 49). Esto concuerda con lo sugerido por Rivera-Aguilera (2016), quien señala que se busca que los trabajadores “ejercen su libertad de modos específicos”

modos que estarían basados en los objetivos de la poli-demanda institucional antes descrita.

Foucault comprende las nociones de poder y resistencia como íntimamente relacionadas, pues la resistencia es coextensiva al poder, productiva, móvil, y creativa. Existiría, sin embargo, solamente como un despliegue de lucha contra el poder (Giraldo, 2006). Anteriormente (ver Schöngut-Grollmus, 2017), hemos descrito la constitución y función que cumplen los ensamblajes sociotécnicos que se producen a partir de las interacciones entre los/as interventores/as de las OCA con los instrumentos y dispositivos de gestión que se les obliga a utilizar en los contextos de poli-demandas institucionales, deslizando la hipótesis de que éstos actúan como tecnologías del yo y elementos de gobierno, por sobre su función aparente de instrumentos de intervención. En este artículo nos enfocaremos en las posibles prácticas y estrategias de resistencia que estos/as interventores/as despliegan para realizar su trabajo no con, sino que a pesar de los instrumentos de gestión.

Con este objetivo es que, en la misma línea de Jacques Donzelot, (1998), se considera la capacidad agenciativa y la afección de la dimensión emocional en el despliegue de los/as interventores/as de programas impartidos por el Sename. El trabajo en programas psicosociales es reconocido como altamente demandante en recursos personales, especialmente por ser en extremo exigente y estresante como ocupación (Healy, Meagher, & Cullin, 2007; McFadden, Campbell, & Taylor, 2015; McGowan, Auerbach, & Strolin-Goltzman, 2009). Los/as interventores/as tienen una importante injerencia sobre las vulneraciones de derechos a los que son sometidos niños y niñas institucionalizados/as, ya sea por falta de experiencia, por falta de recursos, por síndrome de *burnout* (o síndrome de desgaste profesional) u otras condiciones.

Donzelot (1998) en *La policía de las familias* dedica una sección a la figura de la nodriza de siglos pasados, donde una mujer se hacía cargo de hijos/as ajenos/as por una suma de dinero. Lo que Donzelot (1998) escribe sobre estas mujeres no se aleja de la realidad del trabajador o trabajadora de programa del Sename de hoy en día: “los ricos podían comprar la exclusividad de una nodriza, pero raramente su bondad” (p. 15). Y es que un/a interventor/a agotado/a, sin recursos, sin libertad de ejercer su profesión y trabajar con sus pacientes al parecer de su criterio debido al ejercicio de poder del Estado indirectamente sobre él/ella, difícilmente puede hacer otra cosa más que reproducir un sistema deficiente, caracterizado por maltratos y vulneraciones. Al respecto, Donzelot (1998) menciona: “las malas costumbres pueden transmitirse por la lactancia, sobre todo si, extenuada por el

trabajo, agobiada por la fatiga, la nodriza ofrece al niño un seno ardiente del que apenas sale un poco de leche agria y caliente”.

Efectivamente, un/a interventor/a puede estar entregando “leche agria y caliente” a los niños y niñas con que trabaja, en vez de la resignificación y reconstrucción que requieren, debido a las múltiples ataduras que dirigen su conducta. Según lo anteriormente expuesto sobre gubernamentalidad, la conducción de las conductas inevitablemente oscilará entre la sujeción voluntaria a ésta y la resistencia (Bidet, 2012). Es nuestro parecer que existen ciertas maneras de resistencia de parte de los/as interventores/as, intentando luchar contra el ciclo de maltrato y violencia institucional al cual el Sename pareciera someterlos, pequeñas acciones por medio de las que, pese a las muchas dificultades a las que se ven enfrentados, se busca remediar el daño que las intervenciones, iatrogénicamente, podrían estar causando.

## METODOLOGÍA

El análisis y los resultados obtenidos en este artículo se basan en ocho entrevistas semiestructuradas, enmarcadas en un proyecto mayor de dos años, con un diseño etnográfico que busca dar cuenta de los puntos de vista internos y externos al problema de investigación (Murillo, 2010). Se hizo un estudio de caso en programas del Sename que cumplieran los siguientes criterios de inclusión:

- a. Programa del Sename licitado, adjudicado y en ejecución al momento del trabajo de campo, por alguna de las OCA declaradas en la página web del Sename.
- b. Que, dentro de las modalidades de ingreso, se encuentre el ingreso por medida cautelar u otra figura legal que emane de los Tribunales de Familia de Chile, para comprender a mayor cabalidad el papel del Poder Judicial y del Estado en la intervención.

Por otro lado, el criterio de exclusión sería los programas que no contraten equipos de intervención psicosocial o interdisciplinarias, al ser el objeto del proyecto de investigación las intervenciones psicosociales.

Dentro del material recolectado en el proyecto, se utilizaron ocho entrevistas realizadas a cuatro tríadas psicosociales de un programa de Familia Acogida Especializada (en adelante FAE), compuestas por un/a psicólogo/a, un/a trabajador/a social y un/a técnico/a social. Cada tríada fue entrevistada en dos ocasiones; la primera entrevista fue de cualidad semiestructurada, con el objetivo de conocer las

características principales del trabajo desarrollado por éstas, a nivel administrativo, técnico y de la intervención misma. La segunda entrevista es de carácter narrativo (Connelly & Clandinin, 1990) y consiste en el relato de un caso, elegido por la triada, con la única instrucción de que el caso escogido haya sido significativo para el equipo, con la presentación de sus respectivos informes de evaluación, fichas, resoluciones judiciales y otros documentos relevantes, para poder evidenciar con mayor claridad cómo se reproduce artificialmente, a través de mediaciones e instrumentos particulares, el estado en el que nacen y se aplican estos dispositivos (Latour & Zadolnaisky, 2008).

Todas las entrevistas fueron llevadas a cabo en las dependencias del programa FAE, entre octubre de 2016 y enero de 2017. Fueron registradas en audio y video y transcritas *ad-verbatim* posteriormente. Los datos específicos sobre el programa, sus trabajadores/as y los casos en particular son confidenciales, como parte del compromiso ético adquirido en el contrato de consentimiento informado institucional con la institución con la que se trabajó.

Para el análisis de datos, se utilizó el análisis de contenido de carácter cualitativo e interpretativo, lo cual permitió seleccionar y organizar el material relevante para la investigación en sus niveles explícitos, formales y latentes (Kohlbacher, 2006). La estrategia de codificación fue inductiva, lo cual permitió producir categorías de análisis a partir del material de las triadas psicosociales entrevistadas. El trabajo de categorización inductiva permite construir temáticas de interés que vengan desde el propio material emergente de las entrevistas, limitando el sesgo personal o teórico de los/as investigadores/as (Braun & Clarke, 2006). Para ello se realizó un preanálisis, mediante la utilización de codificación libre, luego se buscaron patrones internos en el material para la construcción de las categorías, para posteriormente volver a analizar las entrevistas, pero esta vez con las categorías y códigos definidos desde el propio material (Cáceres, 2008).

### Aspectos éticos

Se firmaron dos documentos de autorización: uno con la institución a cargo del programa y un consentimiento informado con los/as participantes de las entrevistas, para convenir los términos de participación del equipo investigador en el programa, de manera de garantizar la anonimidad de los/as participantes y los casos que relaten, y no interferir en los procesos de forma negativa. Esto se hizo además con la intención de garantizar los principios de beneficencia y no maleficencia del Informe Belmont (Departamento de Salud, Educación y Bienestar de los Estados Unidos, 1979).

Como parte del consentimiento informado, todas las personas participantes



aceptaron que los materiales de audio y video fueran revisados por el equipo investigador. Dicho material se encuentra en un disco duro externo al que solamente tiene acceso el investigador principal, y el cual será eliminado en mayo de 2019 como condición de la participación de la institución y los interventores.

## PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A partir del proceso de categorización inductiva, se identificaron tres categorías que describimos a continuación. La primera categoría es *la desintegración del trabajo intersectorial* y hace referencia a todos aquellos procesos que imposibilitan trabajos de coordinación entre las distintas instancias (Sename, salud, educación, representación jurídica, entre otros) que debiesen colaborar en una protección adecuada de los niños y niñas vulneradas y que utilizan los programas del Servicio Nacional de Menores. La segunda categoría es *gestión sin intervención*, donde se describen los procesos de alienación, en el sentido de la enajenación del/a trabajador/a de la producción tanto como de la actividad productiva, provocada por el exceso de tareas de gestión y el privilegio de éstas por sobre las acciones de intervención. La tercera y última categoría trabajada es *gobierno del interventor/a* y la *gestión del tiempo*, que hace referencia a cómo las temporalidades exigidas por las diferentes demandas a las que interventores/as están sujetos/as, funcionan como una estrategia de gobierno respecto al trabajo que ellos/as realizan.

### La desintegración del trabajo intersectorial

Una de las principales dificultades identificadas por los/as participantes para la realización de un buen trabajo multidisciplinario e intersectorial, tiene que ver con la falta de canales funcionales para la comunicación y la transmisión de información sobre los diferentes usuarios y usuarias de los programas. Este es un problema que no solo afecta la relación de los programas del Sename con organismos externos, tales como Fiscalía, organismos de salud, establecimientos educacionales, entre otros, sino que sorprendentemente también afecta la comunicación entre los propios programas de la red del Servicio Nacional de Menores. Al respecto, seleccionamos algunas de las viñetas que ilustran bien esta problemática.

L<sup>3</sup>: El PRJ es un Programa de representación jurídica, para que la niña tuviera representación frente a esta demanda. (...) Pero, pasó algo acá en la dirección, de

---

<sup>3</sup> Para mantener el anonimato de los/as participantes se les ha identificado con una inicial. En el caso de la inicial E, ésta corresponde a entrevistador o entrevistadora.

que, en ese entonces uno hacía el informe de ingreso para que la niña pudiera ser ingresada al PRJ y ellos lo revisaban y lo enviaban al programa, entonces yo lo revisé, quedó en que sólo se iba a enviar y nos dimos cuenta hace como un mes atrás, hace muy poco tiempo, de que ese informe nunca fue enviado.

**E:** Ustedes lo hicieron y lo dejan en manos de... La dirección.

**L:** Sí.

**E:** Y no se envió.

**L:** No se envió, hubo un tema de licencias ahí, una descoordinación y no se envió y nos dimos cuenta hace un mes o semanas atrás de que no fue enviado, entonces en eso quedamos cojos, porque la niña en todo este tiempo no ha tenido representación jurídica y no sabemos en qué está el proceso tampoco y yo me trato... mandé correos a la psicóloga que me atendió en ese momento en la fiscalía y me rebotan los correos, entonces no hemos tenido mayor información en qué está el proceso de la denuncia. Bueno, pero ahora estamos esperando a que la niña sea ingresada al PRJ y desde ahí empezar a obtener información de qué es lo que está pasando con esta denuncia en fiscalía. [0606caso]<sup>4</sup>.

**E:** (...) de las relaciones que tienen con las otras organizaciones, instituciones de la red Sename, las OPD [Oficina de protección de derechos]<sup>5</sup> o PPF [Programa de prevención familiar], ¿ellos les traspasan antecedentes del caso? ¿Ustedes son capaces de rastrearlo? ¿Con qué información cuentan ellos? ¿Se pierde mucha información en el camino?

**N:** Respecto a la OPD es súper difícil el poder obtener información incluso para derivar los casos, porque claro, te piden una ficha, uno pide la ficha, y por ejemplo no sé, en el caso de la hermana de las niñas hasta el día de hoy todavía no tenemos una respuesta. (...)

**E:** De la mamá con otra pareja.

**N:** Sí, con otra pareja y que está con esta abuela que es maltratadora, entonces hasta el día de hoy no hay una respuesta, no hay un conocimiento de si fuimos, no sé, no estaban, no hay nada en relación con ese caso, se han hecho gestiones acá, reuniones con el director, pero hasta el momento nada, un informe al tribunal y como están estas dos hermanitas y la otra niña como que no...

---

<sup>4</sup> Al final de cada cita se incluye el código de la entrevista citada, para identificar qué viñetas corresponden a qué transcripciones.

<sup>5</sup> Los comentarios incorporados en corchetes corresponden a notas explicativas de las autoras del artículo, y no están originalmente en las entrevistas realizadas.

C: No existe.

N: Como si no existiera. [0404caso].

Este tipo de fenómenos no solo dificultan la labor de psicólogos/as y trabajadores/as y técnicos sociales. Impactan también en la calidad de la atención, en la medida que muchas tareas realizadas anteriormente, en otros programas u organizaciones, no salen, no se entregan, no se derivan, sino más bien se extravían en el sistema y deben repetirse. Al respecto:

N: Entonces había casos que no sé, se estaba planteando trabajar reunificación y el papá y la mamá consumen [drogas], están en situación de calle, no había ningún argumento que uno pudiera decir “sí, desde aquí a lo mejor se agarraron y pensaron que se podía trabajar reunificación”, entonces ¿eso qué implicó? Teniendo informes, evaluaciones, empezar todo de nuevo po’ y ya llevaban un año, por ejemplo en FAE, entonces eso ya es un año más acá, que hay que hacer informes, que hay que hacer informes de prórroga, que hay que ver plan de intervención, cómo tú le explicas a la familia que ya no están bien evaluados, entonces es todo de nuevo, y ahí uno entiende a la gente po’ de que no quiera venir, de que tenga que venir a talleres y “pucha me dijeron antes esto” y uno como asume eso con la gente, uno trata de explicarle todo “sabe que pasa esto, esto” y llega un momento donde la gente igual se aburre po, entonces en base a todas esas cosas uno entiende que uno igual se va a retrasar, uno tampoco puede estar exigiendo tantas cosas a las familias si que fue lo que pasó antes, o sea yo me puedo poner en el lugar de ellos y no vendría nunca más al [programa] FAE, de hecho iría, haría un reclamo, pero la gente no lo hace porque piensa que es necesario, a lo mejor es estar acá porque el tribunal lo pide. “[0404caso].

Otro factor relevante tiene que ver con el desconocimiento de la red Sename que, a partir de la percepción de los/as participantes, existe en los programas y trabajadores/as externos/as a la red, precisamente por la falta de canales formales para el trabajo en redes intersectoriales.

**F:** Bueno y yo también me trato de colar a todos los terrenos que hay, los terrenos formales siempre son los lunes, pero siempre estoy los martes, día viernes en terreno, dependiendo de si algún compañero desocupa el terreno, no lo va a utilizar, yo aprovecho de ir a ver a mis casos a terreno también y hemos tenidos estos últimos días también muchas reuniones con redes, colegios, consultorios, jardines infantiles, que ahí ya es fundamental cómo nos vamos coordinando con la redes de A<sup>6</sup>, entonces estamos tratando de que todos nuestros casos tengan el máximo de información en relación con todas las instituciones que están trabajando con ellos.

**S:** Y lamentablemente como este programa no tenía redes, nos costó mucho llegar y nos trataban como ¿Qué es FAE? En los mismos consultorios, en los mismos colegios, entonces empezar a hacer ese trabajo de obtener redes y monitoreo constante con los niños, por lo menos de nuestros casos lo tenemos, pero no sabemos acá este programa no tiene mucha visibilidad en cuanto a redes. ([0630caso]).

La principal respuesta de los/as interventores/as ante este tipo de problemáticas es la conformación de redes de confianza con los/as trabajadores/as de estos otros sistemas de atención. Sin embargo, estas redes operan informalmente, están sujetas a la voluntad y al tiempo de sus participantes, así como también a la permanencia de éstos en sus respectivos lugares de trabajo.

**E:** Ya, ¿pero funciona bien porque el sistema, la red Sename da condiciones para que funcione bien? ¿o tiene más que ver con el...?

**C:** No, es gestión personal o de la buena onda o de no sé, por ejemplo, en general en salud no es fácil la comunicación porque está este tema de los derechos del paciente (NDA: Ley N° 20.584, de los derechos y deberes del paciente), pero por ejemplo nosotras fuimos a S y tuvimos una súper buena entrevista con la psicóloga y con la encargada. S es un centro de salud mental del escolar de A.

**E:** ¿Municipal?

**C:** Sí, de la C. Se derivan casos solo de las escuelas municipales de acá "[comuna de A] pueden derivar a ellos, es como una unidad especial para el escolar. Y súper bien, nos abrió la ficha, comentamos, ningún problema, con la psicóloga y la encargada del S, por un caso particular que es un caso bien importante en

---

<sup>6</sup> Para mantener el anonimato del programa y organización a la que pertenece, se ha identificado la comuna y otras locaciones con una inicial.

realidad, porque es un caso bien complejo. Pero si uno quisiera pedir a través de correo el informe, no te lo pueden dar por tema de la ley...

E: No, pero puede haber una disposición digamos. Mi pregunta es si eso depende más de voluntades personales, a que haya un tema de la disposición de la red.

C: No hay un circuito armado por ejemplo de traspaso de información. [0404caso].

C: Yo creo que sí facilitaría. Mira, cuando yo trabajaba en los PIE que son un programa que se llama 24 horas, todos los meses hacían las reuniones, que se llamaban reunión de gestión de casos y ahí se trataba de formar instancias de flujo de información con la red, entonces la idea era que todos los programas de 24 horas tuvieran una ficha única para comunicarse, como para facilitar la información, yo creo que eso sería súper bueno, porque además nos evitaría todo el tiempo que se demora en buscar a la persona de contacto y hacer el primer correo. Nosotras siempre lo hemos dicho acá, acá se ha intentado que haya un encargado de red, pero no ha funcionado mucho el tema. Porque yo creo que la idea es que el encargado de red supiera exactamente qué hacer y con quién hablar.

E: Yo tenía entendido que acá había dos encargados de red, una suerte de dupla que eran la K con la F, ¿y eso no tiene mucho efecto en...?

C: Ninguno. En términos del aporte a la intervención del caso, ninguno. Solamente han difundido el programa, han tratado de captar familias de acogida externa, tampoco con muy buenos resultados, pero no se han hecho esas coordinaciones. [0404caso].

Asimismo, la inversión de recursos personales principalmente afectivos, se reconoce como un elemento clave en la superación de las dificultades para intentar realizar un trabajo multidisciplinario e intersectorial efectivo, aunque muchas veces exista la sensación de que, a pesar de la cantidad de recursos personales involucrados, la complejidad de los casos y la inercia del sistema impidan, o al menos dificulten, intervenciones efectivas.

L: Es difícil, la T es la que se encarga de eso. Cuando ve que hay DAM, o sea evaluaciones por el DAM "[Programa de diagnóstico ambulatorio, de la red Sename], ella se encarga de llamar a los DAM, y muchas veces por temas de licitaciones, los programas se van perdiendo, entonces, o la profesional que atendía el caso ya no está, o las carpetas y la información ya no están.

Si no tenemos el SITFA [Sistema informático de los juzgados de familia], que es donde está la información y todo eso, nos atrasamos más en tener la información. Entonces hay varias dificultades como para...

**E:** ¿Cuáles son esas dificultades? O sea, aparte de las que mencionaste.

**L:** El tema, por ejemplo, rotación de profesionales que ya no están, entonces ya no, no pueden tener entrevistas con eso, el tema de los programas que se licitan, entonces el programa que salía ahí, ya no está, sino que hay otro, y ahí la información se va perdiendo y...

**E:** ¿Y eso cómo impacta el trabajo de ustedes? ¿Marca alguna diferencia o en realidad ustedes tendrían que desarrollar esas cosas, digo en forma, estén o no estén los datos?

**L:** Estén o no estén los datos, nosotros tenemos que seguir interviniendo. Más que nada, eso nos da luces del proceso anterior que han tenido los chicos, más que nada. Y yo creo que depende, depende del caso, puede impactar o no impactar en la intervención hoy en día. Depende del tipo de vulneración que hayan tenido... como que no le veo tanta... en los casos que hemos tenido, taaaanta importancia, pero sí hay casos que quizás haya vulneración sexual, por ejemplo, y no sabemos si tuvo reparación o no tuvo reparación. [1128ent].

**M:** Pero hasta SITFA es un desastre. O sea, tú cuando quieres buscar una información de SITFA, tú tienes que empezar a correr la ruedita del mouse eternamente, hasta poder dar con las fechas en que más o menos... tú dices: oye este niño más o menos el año 2014 como noviembre deberían haber enviado del hogar ponte tú tal cosa, y tú vas para allá y empiezas a pinchar todos los archivos que están en el año 2014, mes de noviembre, porque no están titulados. [...]

**L:** No, yo tuve la experiencia de un pobre compañero de trabajo con otra institución que tuvo que estar sin mentirte buscando dos días un archivo específico que estaba buscando, porque era un caso que estaba desde que nació la niña en el sistema, imagínate, y ahora estaba adolescente. Entonces creo que SITFA sí te complica las cosas, Senainfo sí te complica las cosas, idealmente si existe algún genio que solucione esto, se va ganar el premio Nobel. (1101ent).

## Gestión sin intervención

Uno de los elementos problemáticos que aparecen con mayor frecuencia en las entrevistas es el exceso de trabajo y gestión administrativa que tanto profesionales como técnicos del programa perciben. Esto obedece a varios factores: primero, la cantidad y variedad de instrumentos que se deben utilizar<sup>7</sup>, el desplazamiento físico que deben realizar para visitas domiciliarias y la cantidad de casos regulares asignados a cada equipo más los casos denominados como 80 bis<sup>8</sup>. Al respecto los/as participantes señalan:

**E:** ¿Cuántos casos ustedes creen que podrían manejar con esta demanda de forma adecuada?

**N:** 15.

**C:** ya, 20, máximo, a todo reventar.

**N:** 18.

**C:** Sí, 18, ese es un buen número como para hacer la pega bien digamos.

**E:** ¿Y cómo logran lidiar con esos 10 casos que la jornada no le...? ¿Hacen horas extras? ¿Se retrasa simplemente?

**N:** O sea en realidad lo que hemos tratado nosotras ahora es como tener semanas o días de no atención y dedicarnos exclusivamente a... Por ejemplo, semanas administrativas, porque además de todo eso, además ingresar Senainfo, que ahora cambiaron los descriptores, hay que estar... Pero hemos estado entre nosotras viendo cómo poder lidiar con eso, porque si bien acá hubo un tiempo donde nos dieron semanas administrativas y pudimos bajar bastante mejor el tema de las intervenciones, eso no se daba siempre, entonces uno entiende que igual hay que cumplir con las intervenciones, no quedarse solamente en lo administrativo pero no es compatible lo administrativo con el trabajo que uno tiene que hacer, más con esto que no sé po, los niños se pueden enfermar, no vienen y tienen que tener la intervención igual, ir a visita. Entonces es todo un tema que uno tiene que tratar de organizarse lo mejor posible, tratando de

---

<sup>7</sup> Algunos de ellos son los informes para tribunales de familia, SITFA, instrumentos de intervención utilizados por el programa mismo, dispositivos de registro de casos que se guardan en archivadores físicos, los que duplican la información subida a Senainfo, etc.

<sup>8</sup> Los Tribunales de Familia pueden asignar casos con urgencia, que no pasan por la lista de espera de los programas, los que se suman como sobrecupos a los casos regularmente asignados a cada equipo y que ya están definidos por los cupos licitados en cada programa. Vale decir que, por ejemplo, un programa que tiene 100 cupos licitados, puede tener eventualmente 120 cupos, ya que desde Tribunales de Familia se les han asignado 20 sobrecupos mediante la denominación 80 bis, que por su gravedad deben ser atendidos de forma inmediata.

en algún momento estar al día, porque claro tú estás avanzando en un informe y ya te estás dando cuenta que otro se atrasó y... [0404caso]

N: No, imposible. Entonces no sé po', los últimos papás que hemos evaluado son de G, entonces ya ir a G te... A lo mejor estando aquí en el mismo sector puedes hacer ya sus cinco terrenos.

C: No, tuvimos que ir a C a la cárcel.

E: Al otro lado de...

C: Sí... fuimos a J a la casa de una mamá dos veces.

N: Entonces ahí tú pierdes toda la mañana y haces una visita, una evaluación, una coordinación, entonces dentro de todo lo que hay que hacer uno lo ve como imposible. ([0404caso])

L: No, yo creo que no creo tú me puedas dar solución a esto, pero yo creo que lo aprovecho de decir igual. Yo creo que hay cierto nivel de falta de empatía desde Sename, desde el propio también tribunal, de pronto piensas que, que porque el niño lleva cierto tiempo ya tiene que salir, y omiten todo lo que hay detrás. O sea, lo mismo que uno les transmite en un informe, decir, "oye sabes qué, vamos lento, por esto, por esto otro, porque no vienen o porque hay mucha rotación de profesionales" que eso fue lo que hubo mucho el año pasado acá, entonces. Como que al final me da la impresión que ven a los niños casi como números. No sé. Eso genera como cierto desencanto, en mi caso al menos, con estos sistemas verdad...

E: ¿Tú cuántos años llevas trabajando acá? En la red Sename en general.

L: Estoy desde septiembre de 2012. Así que estamos hablando de ¿cuánto, cinco años casi? Algo así. Sí. Cinco años. Y de manera ininterrumpida, o sea, no me he ido yo después de esto a otras cosas... Partí en otras cosas y luego me vine al Sename, claro. En diferentes programas, además. En un PIB [Proyecto de intervención breve para la prevención focalizada], en un PRM [Programas de Protección Especializada en Maltrato y Abuso Sexual Infantil], y ahora en un FAE.

E: ¿Y los problemas los percibes como más o menos transversales a los diferentes programas?

L: Seguro.

E: ¿O sientes que distintos programas tienen diferentes problemas?

L: En la generalidad, o en lo macro, creo que los tres programas en que he estado se ha visto esta situación. Como, no hay un respeto por los procesos... Y... Sí, desde lo micro, o desde lo que es propiamente los programas, sí son



problemáticas diferentes, que tienen que ver más que nada con temas de administración, verdad, o clima... Pero no más allá que eso. [0606caso]

Lo que se puede resaltar de la viñeta anterior es la idea de que no existe un respeto por los procesos y los tiempos de cada caso, que por naturaleza son complejos y difíciles de intervenir. Dos factores que agravan esta situación son, primero la alta rotación de profesionales, que se debe a la alta exigencia de trabajo. Esto implica que muchas veces los equipos están incompletos, recargando el trabajo de los/as trabajadores/as. En segundo lugar, los/as interventores/as perciben al Sename no como un ente colaborador, sino más bien fiscalizador, que pone su foco en el cumplimiento de los aspectos administrativos por sobre las intervenciones psicosociales realizadas o el estado de los niños y niñas del programa.

**E:** ¿A ustedes les han llegado reclamos, quejas o cualquier otro tipo de comentario de parte de los beneficiarios/as del programa?

**L y M:** Sí. [...]

**L:** Te lo describo, mira. No han sido tantos, pero sí de pronto tú sientes el malestar, por ejemplo, cuando haces una visita domiciliaria. Por ejemplo, y tú también fuiste testigo en un par de casas donde nos dijeron, o incluso antes de que llegaras tú, “de nuevo una trabajadora social, va a ser la tercera que tenemos”.

**M:** Otras que dicen, “¡ch, al fin! ¡Por fin una trabajadora social!”

**L:** Y de verdad, a veces esto no es broma, a mí me gusta mucho echar la talla, pero en este caso no es broma cuando dicen “¿y por cuánto rato viene?” o sea... A ese nivel. Incluso con uno mismo, también. [1011ent]

**W:** Yo creo que, más enfocándonos en la investigación de, en general, del tema como de los objetivos entre instituciones, en cómo concluyen esto, yo creo que, yo siempre he considerado de que nosotros tenemos usuarios o demandantes, en este caso los niños y sus familias, y por otro lado también tenemos que rendir ciertas notas al Sename o a la institución, y ahí es cuando empieza el flujo del objetivo general que se va perdiendo, que tu hablabas el otro día, de que hay un objetivo general quizás estatal, pero ese objetivo general estatal se va disgregando entre, cuando hay diferentes dispositivos que trabajan diferentes cosas, eeh, siento que muchas veces hay dispositivos que pierden un poco el foco de lo que es la parte familiar o la parte del trabajo con las personas, con las familias, y están mucho más centradas en lo que es el número que solicitan las instituciones, en términos de intervención, en términos de lo cuantitativo.

**E:** ¿Objetivos más cualitativos que cuantitativos?

**W:** Exactamente. Entonces acá nosotros tenemos que lidiar también con eso, y muchas veces yo, me hago cargo de esto, es mi opinión, siento que se pierde muchas veces el objetivo general supuestamente que había, eeh, porque también empiezan a cumplir demandas de otro ente o dispositivos del sistema. [1128ent]

En relación con esta problemática, podemos identificar en el análisis dos estrategias para lidiar con ella. Una estrategia, que tiene relación con la praxis, es el uso del tiempo personal para terminar tareas laborales. En este sentido, no podemos decir que son horas extras porque no son remuneradas por la institución, pero sí son compensadas con días adicionales de vacaciones o feriados.

**F:** De hecho, mayo, yo creo que fue el peak de que nos quedábamos semanalmente una o dos veces por semana trabajando hasta tarde.

**E:** ¿Por semana una o dos veces? ¿Y cuántas horas extras?

**F:** Tres o cuatro horas promedio.

**E:** O sea, estamos hablando de unas seis o siete horas extras promedio, o sea, están trabajando como seis días.

**S:** Es que era la única opción que había...

**F:** Es que era porque para las familias de acogida externa, era súper difícil que ellos vinieran en este horario, entonces sí o sí teníamos que ir después, y desde como de las 18:00 a las 19:00 o de las 19:00 a las 19:30 y aparte poder cumplir con las etapas diagnósticas, más las exigencias.

**E:** Perdón, ¿y esas horas extras se las pagan o son de las...?

**F:** Compensatorias.

**E:** Compensatorias, o sea te las puedes tomar en otro momento, ganaron hartos días de vacaciones.

**S:** Sí, entre vacaciones y todo, pero bueno. [0630caso]

En segundo lugar, otra estrategia utilizada es la construcción de un sentido en torno al trabajo, apareciendo la idea de que trabajar en el Sename no es solo un trabajo.

**M:** No sé si tanto. Pero yo lo hago porque me gusta el trabajo que hago, por algo llevo 10 años trabajando en la red, me parece que... Pero de verdad yo creo que todo podría ser mucho mejor, o sea de verdad. Yo veo que en eso no hay evolución. Evolucionamos en el Senainfo, evolucionamos en exigencia, evolucionamos en orientaciones técnicas, evolucionamos en demanda... O sea en vez de sacar niños del sistema, estamos metiendo más niños al sistema,

eso es lo que yo he visto de los 10 años que llevo trabajando. Pero hay cosas que no van mejorando. Hay cosas que se mantienen igual o peor. [1101ent]

### **Gobierno de las personas que intervienen y gestión del tiempo**

Uno de los elementos más relevantes para el trabajo en los programas del Sename son las orientaciones técnicas de éstos. Cada programa tiene orientaciones diferentes en virtud de sus propósitos y objetivos, y rige en cierta medida qué es posible y qué no es posible de hacer, en términos de intervenciones. Anteriormente, ya hemos establecido la función general que cumplen las orientaciones técnicas en la conformación de los ensamblajes sociotécnicos que gobiernan las intervenciones (Schöngut-Grollmus, 2017). Sin embargo, apreciamos también cómo las orientaciones técnicas son parte de aquellos elementos que permiten el gobierno de quien interviene, en relación con sus intervenciones y su desempeño profesional. Una de las vías es la regulación del tiempo.

**E:** [...] ¿Qué tipo de regulaciones generan los protocolos? ¿Son slo temporales, son cantidad de sesiones, son con quién tienes que trabajar o no? Digamos, ¿el protocolo básicamente para qué... o las orientaciones técnicas para qué les sirven a ustedes en la intervención?

**W:** O sea, para los tiempos, primero para los tiempos, para regular los tiempos, eeh... Los plazos, eehm... Y también, bueno de una u otra manera, para saber con quién trabajar y qué aspectos sí hay que trabajar con algunas personas y con otras no, por ejemplo, no sé, con cuidadores, trabajar el tema de habilidades parentales, por tema de las cuatro vinculares, reflexivas, las protectoras con los niños, en el aspecto psicológico con los niños sí o sí la resignificación de la vulneración de los eventos, pero en realidad es más por ese lado, en términos por ejemplo, del NCFAS [Escala de evaluación familiar de Carolina del Norte], te regula bastante el informe, es todo bien... Porque ese informe tiene que leerlo mucha gente, debe ser lo más objetivo posible para todos, para todas las personas que lo lean, pero yo creo que por ahí más o menos nos regula, hasta el momento es lo que siento yo, del tiempo que llevo acá, más tema de tiempos, de los formatos de los informes y de los objetivos generales, generales de trabajar con padres, con los cuidadores y con los niños, y los objetivos particulares, esos van saliendo en el proceso. [0401caso]

**E:** Los instrumentos con que ustedes cuentan, el NCFAS, el PMF [Inventario potencial de maltrato físico, bueno en general todos los instrumentos con que ustedes cuentan, ¿sienten que son un aporte o más bien un trámite? Porque ustedes para el proyecto tiene que aplicar esos, digamos, están comprometidos.

**C:** Sí, yo por lo menos encuentro que son buenos, pero qué me pasa, por ejemplo, con la NCFAS, que aquí se dice “cada tres meses hay que informar a tribunales y cada tres meses apliquen NCFAS” y me parece que ahí pierde un poco el sentido. Yo la NCFAS la aplicaría al inicio, ya quizás al medio de la intervención y al final, pero no cada tres meses porque no es mucho lo que cambia y los informes basados en NCFAS son muy largos, entonces nos quita mucho tiempo. [0404caso].

**E:** Cómo, si estos abuelos necesitan mucha ayuda y casi permanentemente, ¿cómo se piensa un poco la intervención desde ahí?

**L:** Ese es el nudo crítico, porque nosotros ya estamos como en los tiempos de egreso. Los programas están diseñados para tener casos por 18 meses. Pero también existen las prórrogas y cuando una prórroga es bien justificada, se manda para Sename, se manda para Tribunal... Tienen una buena recepción. Y el Tribunal al menos es consciente de las problemáticas que ha habido en este caso. Entonces, yo creo que por ahí habría que agarrarse, porque claro, entiendo un poco a lo que vas tú. ¿En dos meses se alcanzará a hacer esto con los abuelos?

**E:** ¿Esas son las prórrogas que dan? ¿Dos meses?

**L:** No, no, pero, como lo que podríamos pensar si entraron en febrero, tendrían que estar saliendo como en agosto, julio de este año. No, uno las puede pedir por seis, por tres. [...] O lo que sea, lo que tú quieras, pero yo creo que, si queda bien fundamentado de por qué necesitas esa cantidad, y bajo qué premisas, yo creo que tendría que tener una buena recepción. [0606caso]

**L:** Sí, la negociación con tribunal, porque claro, tú cuando pides la prórroga, igual se la pides al Sename. Nosotros es otro informe [sic], con otro formato, donde tú pones un poco los avances que se han logrado y dices también por qué necesitas una prórroga. Tienes que fundamentar por qué el niño. En este caso, decir que ha habido retrocesos importantes, en vista de la presencia de la madre, que hace que... o dice cosas que el niño. [0606caso]

**S:** No, porque ingresaron en marzo, entre marzo y abril fue la concentración de ingresos, entonces desde esa fecha se corren los tres meses. Entonces nosotras ahora estamos, entre junio, julio, estamos cerrando los preliminares y estamos construyendo los informes y todo. Y acá, por ejemplo, no se po', ahora en junio este ya lo tenemos atrasado, estos los tenemos que entregar, estos están en

revisión, estos tenemos que entregarlos ahora para el tres de junio, todo julio son estos que hay que entregar y así nos vamos planificando.

**E:** Es caleta de pega.

**F:** Y nosotras para poder tener nuestras... Porque la verdad es que nosotras hacemos muchas más intervenciones del mínimo que te piden.

**S:** Son siete intervenciones mínimas que tenemos que hacer, dos la trabajadora social [...]

**E:** ¿En qué periodo de tiempo?

**S:** En el mes, dos de trabajador social, dos de psicólogo, dos de técnico y la capacitación mensual. Ya, ahora hay niños que nos enviaron reporte y hay niños que tienen doce, ¿por qué? Porque han entrado en crisis o porque salen más entrevistas en redes o uno ve que están más graves, entonces lo atiende, no sé, tres veces al mes y se van generando más. [1101ent].

**L:** Sí, las orientaciones técnicas son sumamente relevantes para entender un poco, como el flujograma de todo lo que, de todas las intervenciones, de todos los procesos que uno debiera hacer como profesional y de lo que se espera también desde la intervención. En ese sentido te da como un esquema al trabajo.

**E:** En los anexos traen varios instrumentos las orientaciones técnicas, bueno trae formatos de informe, trae la pauta de valoración de unidad familiar... Esto lo...

**L:** Los trabajamos.

**E:** Los trabajan, ¿y eso lo trabajan de forma voluntaria o la licitación lo obliga a trabajar?

**L:** Está comprometido en el proyecto. Creo que incluso todos los, no me acuerdo muy bien, los instrumentos, creo que, al parecer, todos los instrumentos que salen ahí están comprometidos en el proyecto. Y tú tienes que sacar un diagnóstico en profundidad en dos meses, como, no sé, ¿cómo voy a conocer completamente a una familia, sus relaciones, cómo se mueve en su entorno, en dos meses? Entonces ahí es cuando tú entras aquí y estás tratando de hacer algo que es casi inalcanzable, eso. [1128ent]

Las viñetas anteriores permiten identificar como las orientaciones técnicas y, en general, todos los instrumentos de gestión e intervención, regulan de alguna manera algún tipo de administración temporal, y desde allí el curso de las posibles acciones de los/as interventores/as. En este sentido, se puede apreciar una especie de paradoja donde el/la interventor/a es capaz de dar cuenta de esta relación entre el gobierno del tiempo y los resultados de su trabajo, pero a la vez sin poder modificarla de forma

significativa. Por ejemplo, en la entrevista rotulada 0401 caso, la persona entrevistada señala con claridad sobre cómo las orientaciones técnicas regulan el tiempo de trabajo, de forma explícita, pero a la vez las vincula con los productos u outputs de su intervención, que además siempre toman forma administrativa, ya que incluso la función de los diferentes componentes de la intervención no están orientados técnicamente (por ejemplo, lo mencionado en torno al NCFAS en la viñeta de la entrevista rotulada 0404 caso). Dicho esto, la superación de esta paradoja conlleva directamente alguna forma de ignorar o modificar lo estipulado en las orientaciones técnicas. Al respecto:

**M:** [...] La experiencia me ha dicho que las orientaciones a la larga siempre van a ser orientaciones. O sea, hay ciertas cosas que tienen que estar, presentes, para que le den la dinámica al programa y también le den la estructura al programa. Pero yo siento que tú mientras logres los propósitos, en función de las familias, particularmente del niño o niña o adolescente con que tú estés trabajando, y obviamente no te salgas de la ética y de lo que corresponde, no es del todo terrible. En general, yo creo que todos igual inconscientemente ya estableces mecanismos casi innatos de poder cumplir con las orientaciones, de alguna manera. Le vas encontrando la maña, ya vas sabiendo cómo... les vas encontrando la maña. Pero...

**E:** ¿Qué es eso, encontrarle la maña, perdón?

**M:** Es encontrar... Es el ajuste. El cumplir con la orientación, pero al mismo tiempo elaborar o llegar a ese propósito, a ese objetivo, no del todo como está estipulado en el papel. Muchas veces cuando a ti te dicen, la orientación técnica te dice que ya el niño tiene que, en el proceso diagnóstico, tiene que tener tantas entrevistas. Pero si yo puedo obtener esas entrevistas, en vez de ocho sesiones, las puedo tener en cinco, estaría incumpliendo la orientación técnica, de cierto modo, pero estoy logrando el propósito. De obtener la información que ella necesita. Entonces cómo elaboro esa estrategia, porque yo me proyecto, y digo tengo tantos casos y de aquí a fin de mes, yo lo que voy a hacer va a ser, yo tengo veinticinco casos, pero de estos veinticinco casos tengo cinco que son súper complejos que me demandan el doble de tiempo del que yo necesito, entonces lo que yo hago es que, en vez de hacer una sesión de una hora, hago una sesión de una hora y media. Entonces si yo digo, “oye sí fueron cinco sesiones, pero fueron cinco sesiones de una hora y media”. ¿Cierto? Entonces si sumamos, es como si hubiese hecho las ocho sesiones. Es un poco... Es irse engañando un poco solo, pero que termina siendo muy funcional igual, generalmente para uno. [110]ent]

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una de las citas más frecuentemente referidas respecto de las relaciones de poder y resistencia en Foucault, es probablemente aquella que aparece en *Historia de la sexualidad*: “donde hay poder hay resistencia, y no obstante (o mejor: por lo mismo), ésta nunca está en posición de exterioridad respecto del poder” (Foucault, 1987, p. 68). No pueden haber relaciones de poder “sin puntos de rebeldía” señalará Foucault (1988, p. 20). En este sentido, lo que se admite como parte esencial de las relaciones de poder, es que siempre conducen hacia sus propios límites donde “una victoria” sobre el otro sustituye a las relaciones de poder, o en caso contrario, ese otro es transformado en un adversario, produciendo una confrontación con aquel/aquella a quien se intenta gobernar (Foucault, 1988). Desde esto, podemos preguntar ¿qué hay en la regulación y gobierno de los/as interventores/as de los programas Sename? ¿Es una victoria aplastante o una transformación en adversario? Un elemento que distinga a la noción de gubernamentalidad por sobre otras formas de ejercicio del poder, es que se dispone de las cosas por sobre las personas, para dirigir la conducta hacia los fines que el Estado determine como convenientes (Foucault, 1989). De esta forma, lo que se opone no son individuos ni personas en sí (o en su forma plural, grupos o colectivos), sino que más bien se oponen los usos y las disposiciones de esas cosas.

Como hemos podido apreciar en la sección anterior, uno de los objetos claves en esa disputa corresponde a las orientaciones técnicas, documento que tiene por objetivo definir los lineamientos y requerimientos técnicos para el desarrollo de intervenciones en el marco de los programas licitados del Servicio Nacional de Menores. Asimismo, es posible apreciar que sobre este documento se oponen dos vectores. El primero, corresponde a las prácticas institucionales que privilegian el trabajo administrativo y las rendiciones de cuentas, similar a lo que muestran Fardella, Sisto, Morales, Rivera, y Soto (2016) en otros rubros del trabajo público, como son salud y educación. Uno de los efectos de esto corresponde a la individualización del trabajo de intervención en los programas del Sename. Esto es posible de observar transversalmente en las tres categorías trabajadas. Por ejemplo, en relación con el trabajo intersectorial, los/as participantes destacan que este solo funciona mediante voluntades individuales y no mediante los mecanismos institucionales. En cuanto al trabajo de gestión exigido y la sobrecarga que les impone, se subraya la inversión de tiempo personal en el desarrollo del trabajo administrativo. Sobre la disposición del tiempo, hacen hincapié en la búsqueda de mañas que provienen de la experiencia personal en el campo. Este tipo de prácticas se ha vinculado a estrés y síndrome de *burnout* en trabajadores

públicos en el campo de la infancia en Chile (Bilbao et. al., 2018; Quintana, 2005). Aunque el proyecto que hemos realizado de base para esta publicación no tuvo como objetivo la identificación o descripción de burnout o estrés laboral, sí fueron elementos que aparecieron espontáneamente en el trabajo de campo y que, coinciden con la literatura que había sido publicada anteriormente. El segundo vector es precisamente las respuestas de los/as profesionales y trabajadores/as técnicos de Sename, como un esfuerzo por rehumanizar las relaciones que se dan al interior de estos programas. La idea del/a trabajador/a público como rendidor de cuentas (Fardella et. al., 2016) no solo se constituye como ese elemento donde se “debe dar” cuenta del trabajo realizado mediante determinados instrumentos, sino también en un sentido metafórico en tanto “la cuenta” que cobra en la propia subjetivación del/a interventor/a.

El trabajo realizado por Martínez y Muñoz (2018) propone que la neoliberalización del trabajo público, en tanto todo el entramado del Decreto Ley N° 2465 y de la Ley N° 20.032 que crean y regulan el Servicio Nacional de Menores, es “deudora de categorías históricas-normativas vinculadas al orden político de la sociedad contemporánea” (p. 171) y no, de forma exclusiva al menos, una construcción científico-técnica. Más bien corresponde a una normativización y, en nuestra propuesta, no solo de las funciones que cumplen y se sostienen en los/as niños y niñas vulnerados/as y sus familias, sino también de los/as interventores que trabajan en estos campos, en tanto no hay un reconocimiento de las trayectorias históricas que han determinado estas formas de proceder. Parte del papel revictimizador que el Servicio Nacional de Menores ha tenido en niños y niñas vulneradas, como se describe en la parte inicial de este trabajo, tiene que ver con la invisibilización de este problema (Fuentes, 2018; Grinberg, 2015). De esta forma, no es posible separar la neoliberalización de los servicios de su carácter vulnerador, y por el otro lado, no es posible pensar en un Servicio Nacional de Menores reparador, de no sustituir las leyes, políticas, sistemas y orientaciones que lo constituyen.



## BIBLIOGRAFÍA

- Albert, C. (2016, mayo 19). Hogares de menores: acta del Poder Judicial revela la incompetencia del Sename. Ciper Chile. *Centro de Investigación e Información Periodística*. Recuperado de <http://ciperchile.cl/2016/05/19/hogares-de-menores-acta-del-poder-judicial-revela-la-incompetencia-del-sename/>
- Álvarez, J. (1994). La experiencia neoliberal en la atención de menores en riesgo social. En F. Pilotti (Ed.), *Infancia en riesgo social y políticas sociales en Chile. Desarrollo y perspectivas del Servicio Nacional de Menores y su relación con las políticas sociales, la sociedad civil y el marco jurídico* (pp. 263–301). Montevideo: Instituto Interamericano del Niño.
- Bidet, J. (2012). Foucault y el liberalismo: racionalidad, revolución, resistencia. *Argumentos (México, D.F.)*, 25(69), 169-184. Recuperado en 25 de mayo de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-57952012000200009&lng=es&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952012000200009&lng=es&tlng=pt)
- Bilbao, M., Martínez-Zelaya, G., Pavez, J. & Morales, K. (2018). Burnout en trabajadores del ONG que ejecutan política social en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 17(3). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol17-Issue3-fulltext-1454>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cáceres, P. (2008). Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 2(1), 53-82.
- Comité de los Derechos del Niño (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*. Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de [http://www.minjusticia.gob.cl/media/2018/07/Informe\\_del\\_Comit%C3%A9\\_de\\_la\\_Ni%C3%B1ez\\_de\\_ONU.pdf](http://www.minjusticia.gob.cl/media/2018/07/Informe_del_Comit%C3%A9_de_la_Ni%C3%B1ez_de_ONU.pdf)
- Connelly, F. M. & Clandinin, D. J. (1990). Stories of experience and narrative inquiry. *Educational Researcher*, 19(5), 2–14.
- Davies, W. (2017). *The limits of neoliberalism: Authority, sovereignty and the logic of competition*. Londres: SAGE.
- Departamento de Salud, Educación y Bienestar de los Estados Unidos (1979). *Principios éticos y pautas para la protección de los seres humanos en la investigación*. Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://www.unizar.es/deproyecto/programastp/BioDocumenta/InformeBelmont.pdf>
- Donzelot, J. (1998). *La policía de las familias*. (J. Vázquez & U. Larraceleta, Trad.) (2a edición). Valencia: Pre-textos.
- Fardella, C., Sisto, V., Morales, K., Rivera, G. & Soto, R. (2016). Identidades laborales y ética del trabajo público en tiempos de rendición de cuentas. *Psykhē*, 25(2), 1–11. <https://doi.org/10.7764/psykhe.25.2.789>
- Foucault, M. (1984). La ética del cuidado de uno mismo como práctica de la libertad. *Revista Concordia*. Recuperado de [http://www.topologik.net/Michel\\_Foucault.htm](http://www.topologik.net/Michel_Foucault.htm)
- Foucault, M. (1987). *Historia de la sexualidad* (5a). Madrid: Siglo XXI Editores.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Psicología*, 50(3), 320.
- Foucault, M. (1989). La << gubernamentalidad >>. En Á. Gabilondo (Trad.), *Estética, ética y hermenéutica. Obras completas III*. Barcelona: Paidós.
- Fuentes, I. (2018). Reflexiones en torno a la noción de familia e infancia: Psicoanálisis, gubernamentalidad y Servicio Nacional de Menores de Chile (Sename), 28, 16.

- Giraldo Díaz, R. (2006). Poder y resistencia en Michel Foucault. *Tabula Rasa*, (4), 103-122.
- Gordon, C. (2009). Governmental rationality: An introduction. En G. Burchell, C. Gordon, & P. Miller (Eds.), *The Foucault effect: studies in governmentality; with two lectures by and an interview with Michel Foucault* (Nachdr., pp. 1-52). Chicago: University of Chicago Press.
- Grinberg, J. (2015). Entre la pediatría, el psicoanálisis y el derecho: apuntes sobre la recepción, reelaboración y difusión del “maltrato infantil” en Argentina. *Revista de Estudios Sociales* No.35, 53, 77-89. <https://doi.org/10.7440/res53.2015.06>
- Healy, K., Meagher, G. & Cullin, J. (2007). Retaining novices to become expert child protection practitioners: creating career pathways in direct practice. *British Journal of Social Work*, 39(2), 299-317. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcm125>
- Kohlbacher, F. (2006). The use of qualitative content analysis in case study research. En *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 7). Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/75>
- Latour, B. & Zadunaisky, G. (2008). *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Manantial.
- Marelic, B. & Maldonado, P. (2018). Sename: el costo de ser un país que viola grave y sistemáticamente los derechos de los niños. Ciper Chile. *Centro de Investigación e Información Periodística*. Recuperado de <https://ciperchile.cl/2018/08/03/sename-el-coste-de-ser-un-pais-que-viola-grave-y-sistematicamente-los-derechos-de-los-ninos/>
- Martínez, D. & Muñoz, W. (2018). La gubernamentalidad y el dispositivo científico-político del riesgo: la teoría de los factores de riesgo psicosocial. *Cinta de moebio*, (62), 170-181. Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2018000200170>
- McFadden, P., Campbell, A. & Taylor, B. (2015). Resilience and burnout in child protection social work: individual and organisational themes from a systematic literature review. *British Journal of Social Work*, 45(5), 1546-1563. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/bjsw/bct210>
- McGowan, B., Auerbach, C. & Strolin-Goltzman, J. (2009). Turnover in the child welfare workforce: a different perspective. *Journal of Social Service Research*, 35(3), 228-235. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/01488370902900782>
- Murillo, J. (2010). La investigación etnográfica. Documento Interno de Trabajo. Universidad Autónoma de Madrid.
- Quintana, C. G. (2005). El Síndrome de *burnout* en operadores y equipos de trabajo en maltrato infantil grave. *Psyche* (Santiago), 14(1). Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0718-22282005000100005>
- Rivera-Aguilera, G. (2016). Gubernamentalidad y políticas de empleo: la construcción discursiva del joven trabajador en Chile. *Última década*, 24(45), 34-54. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362016000200003>
- Rojas Flores, J. (2016). *Historia de la infancia en el Chile republicano, 1810-2010* (Ediciones de la Junji). Santiago de Chile.
- Silva Arriola, L. (2009). Seguridad, territorio, población. *Revista INVI*, 24(66), 193-196. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-83582009000200006>
- Schöngut-Grollmus, N. (2017). Ensamblajes socio-técnicos para la producción de intervenciones psicosociales en un programa de Servicio Nacional de Menores de Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 16(3), 41-51. Recuperado de <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol16-Issue3-fulltext-1049>
- Vial, T. (Ed.). (2017). Informe anual sobre derechos humanos en Chile 2017. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.