



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales



Fortalecimiento de la comunicación en los sistemas organizacionales.

Estudio de caso del Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera.

Tesina

Que para obtener el título de:

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Presenta:

César Antonio Coria Mercado

Asesora:

Lic. Carmen Avilés Solís



CD. Universitaria, agosto 2002.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Paginación

Discontinua

Envío a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional

DOMARE: Cecilia Mercado
César Antonio
FECHA: 11/29/02
FIRMA: [Firma]

Agradecimientos

Esta tesina es el resultado de una experiencia de trabajo en la cual han intervenido diferentes personas en distintos momentos de su desarrollo. Por ello quiero agradecer a mi padre y a mi madre, que gracias a su apoyo e insistencia he concluido mi tesina; a Carmen Avilés, quien con su asesoría y entusiasmo me permitió cerrar este ciclo; al equipo de Thais, en especial a Lillian Alemany y Laura Alvarado con quienes compartí la experiencia de sacar adelante el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera; y a Silvia Molina, quien me permitió entrar en contacto con el pensamiento de Luhmann y me ayudó a darle los últimos toques a este material.

Por último, esta tesina la dedico a Moisés Zavaleta, quien me ha brindado su apoyo y cercanía, contribuyendo significativamente al alcance de esta meta personal.

Índice

Introducción	I
1. El Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera	1
1.1. Supuestos básicos	3
1.2. Principales actores	8
1.3. Bases teórico-metodológicas	11
1.4. Procedimientos generales	21
2. La teoría general de sistemas	25
2.1. Los sistemas sociales	26
2.2. Los sistemas organizacionales	31
2.3. La comunicación en los sistemas organizacionales	33
2.4. La interpenetración entre sistemas	38
3. El programa de apoyo integral a la infancia callejera y la comunicación de los sistemas organizacionales	42
3.1. Las organizaciones civiles como sistemas organizacionales	42
3.2. El Programa como promotor de la comunicación en los sistemas organizacionales	44
3.3. La interpenetración entre los sistemas organizacionales que participan en el Programa	48
Conclusiones	52
Aportes para el mejoramiento del Programa	56
Bibliografía	61

Introducción

En las últimas dos décadas han surgido en el país numerosas organizaciones dedicadas a dar respuesta a diversas problemáticas sociales; y surgen como una alternativa a la falta de capacidad, infraestructura, propuesta o interés de los gobiernos federales y locales. Estas instituciones son conocidas comúnmente como organizaciones no gubernamentales u ONG'S, y tienen una personalidad jurídica que varía entre la Asociación Civil (AC) y la Institución de Asistencia Privada (IAP). Las IAP son instituciones que pueden acceder a fondos públicos porque jurídicamente realizan una actividad que puede ser apoyada con recursos del Estado. Estas organizaciones están sujetas a un control fiscal periódico, realizado regularmente por la Junta de Asistencia Privada de cada estado. Las AC son organizaciones sin fines de lucro, que pueden recibir fondos por diversas fuentes como fundaciones, empresas, socios o por personas físicas. Los recursos los reciben por venta de servicios, donativos o apoyos. El control fiscal de estas organizaciones es similar al de cualquier empresa, persona moral o física y es realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Algunas de estas organizaciones no gubernamentales se han dado a la tarea de atender una problemática que se ha agudizado desde finales de los años ochenta hasta nuestros días: la infancia callejera, la trabajadora y la que está en riesgo de callejerización; un fenómeno característico de las zonas urbanas, producto de la migración, la pobreza y el deterioro económico, social, emocional y afectivo de las familias a las que pertenecen estos niños, niñas y adolescentes. De acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), en México hay más de 7,100

organizaciones civiles orientadas a promover el desarrollo social. De éstas, 1,029 están dedicadas a la atención de niños entre 0 y 12 años de edad; 317 atienden a adolescentes entre los 13 y 17 años, y 649 atienden a jóvenes entre los 18 y 29 años. De las que atienden a niños, 358 se encuentran en el Distrito Federal; 55 en Guanajuato, 78 en Jalisco, 26 en Puebla y 52 en el Estado de México. En sus registros aparecen 43 organizaciones que atienden a la Infancia Callejera.¹

Varios autores coinciden en que a finales de la década de los ochenta fue el periodo en donde el fenómeno de la Infancia callejera, trabajadora y en riesgo comenzó a agudizarse. Barreiro y Alvarado (2000) señalan que en la década de los ochenta se dio un fuerte movimiento en varios países latinoamericanos en defensa de los "niños de la calle"; y que, en el mismo periodo, en Brasil y Colombia surgieron los primeros proyectos inspirados en la pedagogía de la liberación de Pablo Freire; mencionan que en México, en 1985, se estableció la primera experiencia piloto de este tipo en un programa de cooperación entre el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) municipal de Coatzacoalcos y la oficina del Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Luis Rodríguez Gabarrón (1993) señala que para 1990 se calculaba que había alrededor de cien millones de niños callejeros en América Latina, de los cuales aproximadamente quince millones vivían en México. David Fernández (1993) menciona que un millón de niños callejeros vivía del subempleo en el Distrito Federal; y que en todo el país ocho mil niños de menores de 14 años de edad trabajaban sin ninguna protección.

¹ Véase la página www.cemefi.org.mx.

Susana Palomas (1997) cita una nota publicada en *La Jornada* el 22 de enero de 1996, en la que se menciona que, según cálculos del Comité Nacional Organizador del Tribunal Internacional contra el Trabajo Infantil, en esa fecha había en México alrededor de diez millones de niños trabajadores. Actualmente, el *Estudio de niños, niñas y adolescentes trabajadores en cien ciudades*, realizado por el OIT en 1999, indica que de los 114,497 niños, niñas y adolescentes encuestados en cruceros y espacios públicos, 90 por ciento suman su fuerza de trabajo a la del resto de los integrantes de su familia, se mantienen vinculados a ésta y no viven en la calle, es decir, son trabajadores; así mismo, establece que sólo dos por ciento de los encuestados —aproximadamente dos mil—, la mayoría adolescentes, ha roto sus vínculos familiares y hecho de la calle su hogar.

En México, las organizaciones que atienden a esta población tienen distintos orígenes y tiempo de operación; distintos enfoques teóricos y filosóficos; diversas formas de abordar el fenómeno; así como una gran diversidad en magnitud, infraestructura, personal y capacidad financiera para su funcionamiento. Sin embargo, la mayoría de ellas tiene un punto en común, que se sintetiza en la voluntad y el empeño por dar una mejor alternativa a sus beneficiarios. Aun así, esta voluntad y entrega no siempre garantizan un buen proyecto institucional, una atención de calidad, un impacto significativo y una continuidad como organización. Entre las organizaciones no gubernamentales especializadas en la atención a la infancia callejera, trabajadora y en riesgo de callejerización existen algunas variables. Una de ellas es su origen.

- Un porcentaje significativo corresponde a instituciones que surgieron a raíz del aumento de esta problemática en las principales ciudades de nuestro país, como la ciudad de México, Guadalajara, León, Xalapa, Puebla y Tijuana, entre otras. Algunas instituciones atendían a la infancia abandonada o desprotegida, pero debido a la agudización de este fenómeno, ampliaron su población objetivo para responder a esta nueva necesidad. Otras de las organizaciones surgieron a partir de la división de instituciones pioneras en la atención de esta problemática, y diferencias metodológicas, de enfoque o por problemas organizativos, decidieron separarse y crear una nueva organización para continuar con su labor desde otra posición.

En otros casos, las instituciones se constituyeron a partir de la integración de personas que trabajaban en programas del gobierno federal o estatal dirigidos a este sector de la infancia. Estos profesionistas, al no poder generar una solución satisfactoria al fenómeno por estar condicionados a presupuestos reducidos, a la burocracia y los planes sexenales que cambiaban según el directivo en el poder o que sólo tenían un buen desempeño durante los periodos electorales, decidieron reorganizarse de manera independiente para conformar una asociación civil o una institución de asistencia privada que cumpliera con sus expectativas, objetivos y metas. Algunas otras son extensiones de Instituciones o movimientos extranjeros, que al detectar necesidades similares a las de sus países, iniciaron la creación de programas en México o trasladaron, con algunos ajustes, su propuesta de atención.

Además de esta diversidad de orígenes, las instituciones de atención a la infancia callejera tienen una variable más: el tiempo de operación. Muchas de las

organizaciones que han ampliado su población objetivo a lo largo de su historia han acumulado hasta treinta o cuarenta años de existencia, mientras que aquellas que se constituyeron a partir de la agudización del fenómeno tienen un promedio de operación de entre cinco y quince años; a diferencia de las que provienen de propuestas extranjeras, de la escisión o desintegración de otra institución o de programas federales o estatales, con un rango menos definido de permanencia.

A pesar de su origen y tiempo de operación, no todas las organizaciones disponen de programas o proyectos documentados. Muchas de ellas no llevan registros escritos, ni programas que hayan sido probados y que, por tanto, demuestran la viabilidad de la propuesta y el impacto efectivo que alcanzan en la población a la que atienden. Asimismo, la variabilidad en el tiempo de operación y la carencia de documentación e instrumentos que sustenten la propuesta institucional trae consigo una deficiente transmisión entre los integrantes de las instituciones, que en muchas ocasiones sufre una constante fluctuación, pero que regularmente impiden la consolidación de un equipo profesional estable que dé sentido y continuidad al proyecto institucional. Si a esto se agrega que el fenómeno de la infancia callejera y en riesgo de callejerización es muy reciente y sólo existen unos cuantos estudios y muy pocas experiencias documentadas, la existencia de modelos de atención que sirvan de base a estas instituciones y que a la vez posibiliten su replicación como experiencias validadas, se dificulta aún más.

Todas estas circunstancias tienen un impacto directo o indirecto en la calidad de la atención que esas instituciones ofrecen, a la vez que impiden conocer y entender

más de cerca la problemática de los niños, niñas y adolescentes callejeros, trabajadores y en riesgo de callejización y dificultan, asimismo, la generación de propuestas más acordes con las necesidades de esta población. Pero, sobre todo, la falta de información y comunicación en el interior de las Instituciones, y de claridad respecto de la propuesta institucional y las necesidades de la población atendida, ponen en riesgo la continuidad de las organizaciones, en tanto *sistema organizacional* especializado en la atención de este sector de la infancia; pese a sus fallas y errores, estas instituciones siguen siendo una alternativa en la atención de esta problemática social.

Esto conduce a la necesidad de plantear las siguientes metas:

- Dar permanencia a las instituciones y continuidad a los proyectos.
- Consolidar el trabajo de las ONG como una verdadera alternativa, adecuada y eficaz, para la población a la cual atienden.
- Que sus integrantes sean profesionales, persigan objetivos comunes y utilicen la misma metodología o el mismo modelo Institucional.
- En síntesis, propiciar, en relación con la metodología de atención, el fortalecimiento institucional de estas organizaciones para mejorar la calidad de la atención que ofrecen.

Preocupada por estas Interrogantes, en 1993 Quiera, Fundación de la Asociación de Banqueros de México, A.C. decidió llevar a cabo un programa que

beneficiara a niños y adolescentes callejeros, trabajadores y en riesgo de callejerización, que ofreciera un impacto a largo plazo, a través del fortalecimiento de las organizaciones que los atienden.

Para realizar este programa, la asamblea del entonces Voluntariado de la Asociación de Banqueros de México solicitó los servicios de Thais, Consultoría en Desarrollo Social, S.C., institución mexicana integrada por profesionales especializados en el diseño y la asesoría de programas de desarrollo social. Recurrieron a esta institución porque su directora, Norma Barreiro, había realizado en 1990 un estudio solicitado por el Fideicomiso para los Programas en Favor de los Niños de la Calle de la ciudad de México,² en el cual se analizaba el fenómeno de la infancia callejera en el Distrito Federal y la oferta institucional que existía en ese entonces para atender a esta población.

A partir de los problemas detectados en dicho estudio, la Fundación Quiera decidió brindar el apoyo financiero para impulsar en distintas organizaciones no gubernamentales el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera. El apoyo financiero incluía la asesoría metodológica de Thais, que sería la instancia responsable de diseñar, coordinar y operar el programa.

Se establecieron los siguientes objetivos:

- Fortalecer a las instituciones con apoyos para sistematizar las experiencias y lograr modelos de atención más eficaces y eficientes.

² El estudio se publicó con el título *Los niños de la calle, una realidad de la ciudad de México*.

- Mejorar la calidad de atención que brindan las instituciones que trabajan con niños y niñas de la calle, facilitando su proceso para alejarlos de las calles, por medio de un sistema integral de seguimiento.
- Profundizar el conocimiento de la problemática de la infancia callejera, mediante un proceso continuo de investigación-acción.
- Colaborar en un proceso de comunicación, intercambio y coordinación entre las instituciones que trabajan con niños y niñas de la calle.³

El Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera busca alcanzar estos objetivos mediante una propuesta de fortalecimiento institucional basado en la metodología de sistematización, el monitoreo y la evaluación, junto con un proceso de capacitación para la acción durante tres años, en cada una de las instituciones en las que se aplica.

El autor de esta tesina trabajó para Thais de 1994 al 2000, como integrante del equipo asesor. Durante su experiencia profesional se interesó por analizar qué aspectos de la propuesta de fortalecimiento institucional del programa ayudaban a las instituciones a mejorar la toma de decisiones, su organización y comunicación interna y, por esa razón, debían ser revalorados pues incidían directamente en los principales elementos de las instituciones y en su permanencia como organizaciones especializadas en la atención a la infancia desprotegida.

³ Thais, S.C., *Manual de fortalecimiento de instituciones de atención a la infancia callejera.*

- El problema que se pretende analizar en esta tesina es: ¿qué elementos del programa son la base de su propuesta de fortalecimiento institucional? Es decir, ¿qué elementos de la propuesta de fortalecimiento institucional del Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera pueden considerarse fundamentales porque promueven la mejora de la propuesta de atención y de la organización interna, y la continuidad de las instituciones?

La presente tesina analiza la propuesta del Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera desde el enfoque de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann, para demostrar que dicho programa basa su propuesta de fortalecimiento institucional en el mejoramiento de la comunicación de las organizaciones no gubernamentales que atienden a la infancia callejera, trabajadora o en riesgo de callejerización. En este documento, estas organizaciones también serán identificadas con la categoría de *sistemas organizacionales* especializados en la atención a la infancia desprotegida, callejera, trabajadora y en riesgo de callejerización.

Retomando conceptos de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann, esta tesina se planteó como objetivo analizar y demostrar que el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera basa su propuesta de fortalecimiento institucional a las organizaciones que atienden a esta población, en un proceso de interpenetración⁴ que

⁴ Concepto de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann que refiere al mecanismo mediante el cual dos sistemas, cada uno perteneciente al entorno del otro, se ofrecen mutuamente su complejidad para contribuir a la evolución y el desarrollo del otro; "manera peculiar de contribución a la construcción de sistemas que es aportada por los sistemas en el entorno" (Niklas Luhmann, *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*,

permite a las organizaciones mejorar su autopoiesis⁵ y autorreferencia,⁶ así como su capacidad de observación del entorno, para la toma de decisiones como sistemas organizacionales.

Se partió de la hipótesis de que el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera favorece la autopoiesis y autorreferencia de estas organizaciones, proporcionando herramientas para mejorar su comunicación interna y capacitándolas para la toma de decisiones.

Para alcanzar su objetivo y comprobar su hipótesis, en la investigación se llevó a cabo un proceso metodológico que posteriormente sirvió de esquema para la presentación de resultados.

Por ello, en el primer apartado se describe en qué consiste el programa, cuáles son sus supuestos y propuestas metodológicas y cómo interviene en las organizaciones no gubernamentales que atienden a niños callejeros, trabajadores y en riesgo de callejerización.

En el segundo apartado se presentan los conceptos básicos de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann, que permiten analizar a la sociedad como el gran sistema social cuya autopoiesis está basada en la comunicación, y a los sistemas

p. 222). En el segundo apartado se abordará este concepto con mayor profundidad.

Es la capacidad que tienen todos los sistemas de producir desde su interior sus propias operaciones y estructuras, por tratarse de sistemas cerrados operacionalmente. (Ibid., pp. 90-95).

La autorreferencia es una de las propiedades de los sistemas que les permiten aumentar su complejidad, a partir de diferenciarse gradualmente de su entorno (ibid., p. 32). Este concepto se aborda con más detalle en el segundo apartado.

organizacionales como subsistemas del sistema sociedad cuya autopoiesis está basada en la toma de decisiones.

Por último, en el tercer apartado se contrasta la propuesta y las estrategias metodológicas del programa con la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann para analizar en qué elementos se basa la propuesta de fortalecimiento institucional que ofrece el programa.

1. El Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera

El Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera es una propuesta de fortalecimiento institucional para las organizaciones no gubernamentales encargadas de la atención a la infancia callejera, trabajadora y en riesgo de callejerización. Surgió en 1993 por iniciativa de Quiera, Fundación de la Asociación de Banqueros de México A.C., quien solicitó los servicios de Thais, Consultoría en Desarrollo Social S.C., para que diseñara, coordinara y operara un programa encaminado a mejorar la calidad de la atención que ofrecen este tipo de instituciones.

La solicitud para el diseño del programa surgió a partir de un estudio sobre la infancia callejera en el Distrito Federal, realizado por la directora de Thais, Norma Barreiro, en 1990.¹ En dicho estudio se hicieron los siguientes hallazgos respecto de las organizaciones que atendían a la infancia callejera:

- A principios de la década de los noventa, la atención a la infancia callejera estaba dividida en dos tipos de abordaje:

los proyectos innovadores alternativos y los internados. Los primeros —de los cuales sólo existían cuatro en la ciudad de México— reconocían las especificidades de la población callejera. Comenzaban un proceso en las calles para ganarse la confianza de los chicos y a partir de ahí acompañarlos en un proceso por etapas a la construcción de un nuevo proyecto de vida. Los niños, niñas y adolescentes ingresaban a estas instituciones por su propia voluntad y, como instituciones “de puertas abiertas” también les permitían irse cuando lo deseaban. Mientras, los internados recibían a su población por medio de la canalización de instituciones oficiales o de los padres de los niños y

¹ Barreiro, *Los niños de la calle, una realidad de la ciudad de México.*

adolescentes, y mantenían un esquema educativo basado en crear nuevos hábitos y conductas.²

- Varias de las organizaciones, tanto con abordaje alternativo como de internado, tenían años de experiencia en la atención a la infancia callejera, pero no habían sistematizado sus métodos de trabajo.
- La mayoría de las organizaciones no contaba con procedimientos o sistemas de seguimiento individualizados que les permitieran documentar y conocer los cambios que experimentaban sus beneficiarios durante su estancia en la institución.
- Ninguna de las organizaciones tenía procedimientos de evaluación que les proporcionaran información acerca de los resultados o del impacto de sus acciones.
- Existía una escasa comunicación y coordinación entre las diferentes organizaciones que atendían a la infancia callejera, e incluso existía una escasa interlocución entre éstas y otros sectores interesados en el tema, como el gobierno y la iniciativa privada.

En ese entonces, las integrantes del Voluntariado de la Asociación de Banqueros de México, que para 1993 se constituiría como la Fundación Quiera, estaban interesadas en realizar acciones en favor de la infancia callejera, trabajadora y en riesgo de callejerización que no se quedaran únicamente en el ámbito asistencial, sino que ofrecieran un impacto en el largo plazo. Al conocer los resultados del estudio y la experiencia de Iñais en el diseño y la instauración de programas de desarrollo social,

² Norma Barreiro y Laura Alvarado, *Las calles y las organizaciones sociales, en ONG con programas de juventud. Evaluación de*

decidieron brindar el apoyo financiero para impulsar en distintas organizaciones no gubernamentales el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera. El apoyo financiero incluía la asesoría metodológica de Thais, institución responsable de diseñar, coordinar y operar el programa.

1.1. Supuestos básicos

Partiendo de los hallazgos del estudio, el programa se propuso como misión:

Mejorar la calidad de la atención a la infancia callejera, trabajadora y en riesgo de callejerización, que ofrecen las organizaciones civiles encargadas de brindar apoyo a este sector de la infancia.

Desde su creación en 1993, el supuesto básico del programa ha sido: si en las instituciones encargadas de atender a la infancia desprotegida se establece un proceso de fortalecimiento institucional centrado en los métodos de trabajo, éste tendrá un impacto directo en la mejoría de la calidad de atención que ofrecen.

Partió también del supuesto de que este tipo de organizaciones han acumulado, a lo largo de su historia, un conocimiento profundo sobre la problemática de la infancia callejera y una experiencia invaluable en la atención de sus necesidades; por lo tanto, si se les apoya metodológica y financieramente para sistematizar y documentar esta información, se está generando un capital social en la atención a estos niños, niñas y adolescentes, garantizando al mismo tiempo su permanencia y mejoramiento continuo.

Asimismo, se consideró que una atención de calidad debe estar basada en una atención integral de las necesidades de los niños, niñas y adolescentes, la cual sólo es

demostrable si las instituciones cuentan con sistemas de seguimiento individualizados para detectar no sólo estas necesidades, sino, además, observar los avances, estancamientos y retrocesos que experimentan los beneficiarios durante su proceso de atención.

En este mismo sentido, se consideró que ninguna propuesta de atención puede ser mejorada si las instituciones no cuentan con procedimientos de evaluación, fundamentales para propiciar la mejoría continua; pero también para la obtención de recursos, porque desde principios de la década de los noventa, muchas agencias financiadoras comenzaron a limitar la canalización de recursos a las instituciones que no eran capaces de demostrar los resultados o el impacto de sus acciones.

También se tomó en cuenta que el problema de la infancia callejera, trabajadora y en riesgo de callejerización se transforma constantemente y es poco investigado, por lo cual es necesario capacitar a las organizaciones en el desarrollo de procesos de investigación-acción, encaminados a incrementar el conocimiento de la población a la que atienden y proponer acciones para perfeccionar sus servicios.

Por último, se partió del hecho de que el fenómeno de la infancia callejera es altamente complejo, imposible de resolver sin la intervención de diferentes actores. Para ello es indispensable establecer lazos de comunicación y coordinación entre las diferentes instituciones no gubernamentales que la atienden, las cuales a su vez tienen que redoblar esfuerzos para llevar a cabo acciones conjuntas con otros sectores, como el gobierno y la iniciativa privada.

Para hacer realidad este supuesto, el programa se planteó los siguientes objetivos:

- Fortalecer a las instituciones mediante la sistematización de sus actividades pedagógicas y asistenciales y la elaboración de propuestas de atención más eficaces.
- Desarrollar y llevar a cabo un sistema integral de seguimiento de casos para facilitar el proceso de alejamiento de la calle de los niños, niñas y adolescentes.
- Profundizar en el conocimiento de la problemática de la infancia callejera, trabajadora y en riesgo de callejertización, mediante un proceso continuo de Investigación-acción.
- Contribuir en un proceso de comunicación, intercambio y coordinación entre las instituciones que trabajan con niños y niñas de la calle, trabajadores y en riesgo de callejertización.³

El objetivo central del programa es "lograr que las instituciones mejoren la calidad de los servicios y coloquen en el centro de su acción las necesidades y derechos de los niños, niñas y adolescentes atendidos".⁴

El alcance de los objetivos implicó el establecimiento de cuatro líneas de acción que se llevan a cabo de forma paralela en cada una de las organizaciones durante tres años. Las líneas de acción del programa son:

- Sistematización metodológica.
- Seguimiento de los casos.
- Capacitación específica.
- Coordinación y comunicación interinstitucional.

³ Thais, S.C., *Manual de operación del Programa de Apoyo a la Infancia Callejera*, tercera versión estenográfica, pp. 4-5.

⁴ *Idem*.

1.1.1. Sistematización metodológica

La línea de acción de sistematización metodológica toma su nombre de la primera herramienta teórico-metodológica que el programa utilizó para trabajar con las instituciones y de la cual se hablará más adelante. Esta línea engloba las actividades que el programa realiza para que las instituciones logren: documentar, reflexionar, ajustar y corregir su propuesta de atención. En esta línea se desarrolla una *indagación histórica* y una *descripción del quehacer*, centradas en la propuesta educativa, en la estructura y procedimientos organizativos de las instituciones. Asimismo, se brindan los conocimientos teóricos y prácticos para que las instituciones sean capaces de instrumentar *evaluaciones de proceso* (monitoreo) y de *impacto*.

1.1.2. Seguimiento de los casos

La línea de acción de seguimiento de los casos se estableció con el objetivo primordial de que las instituciones brinden un seguimiento personalizado a los niños, niñas y adolescentes que atienden, para que a partir de éste detecten sus necesidades y observen los cambios que experimentan a lo largo de su proceso de atención. Esta línea incide en el uso de expedientes y en el análisis de cada uno de los casos de los niños, niñas y adolescentes. También ofrece nuevas tecnologías para alcanzar este fin, por lo que durante los siete años de operación del programa se ha ido diseñando y perfeccionando un sistema computarizado de seguimiento que actualmente se denomina "Ángel Guardián". Este sistema computarizado sirve de herramienta fundamental para recolectar la información que las instituciones utilizan en las evaluaciones de proceso e impacto que se desarrollan en la línea de sistematización metodológica.

1.1.3. Capacitación específica

La línea de capacitación específica tiene como propósito "la transferencia de habilidades muy específicas para aplicarse en circunstancias definidas, orientada a generar resultados favorables en el desempeño de los equipos de trabajo".⁵ Se le denominó "capacitación específica" porque parte de la idea de que el programa, por sus procedimientos generales, es un proceso de capacitación en la acción, pero para algunos temas se requiere del diseño y la realización de talleres que condensan un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos para que sean transmitidos y comprendidos con mayor facilidad por el personal de las instituciones. Los talleres están dirigidos a personal específico de las instituciones, mientras que en los otros procesos del programa se trabaja con la mayoría de los integrantes de cada organización. Entre los contenidos abordados se encuentran: estrategias y técnicas de comunicación educativa para mejorar el trabajo directo con niños y niñas, sistemas de información en las organizaciones que atienden a la infancia, diseño de evaluación, manejo de programas de cómputo, redacción, etcétera.

1.1.4. Coordinación y comunicación interinstitucional

El objetivo central de la línea de comunicación y coordinación interinstitucional es incentivar el intercambio de experiencias, propiciar el reconocimiento entre las diferentes instituciones involucradas en el programa y fortalecer el desarrollo de acciones conjuntas en beneficio de los niños y las niñas. Para lograrlo se programan reuniones periódicas en las que se convoca a integrantes clave de las distintas organizaciones. Los talleres de capacitación específica favorecen también el

cumplimiento de esta línea de acción, pues a éstos asisten integrantes de todas las organizaciones que en ese momento están involucradas en el programa. Del mismo modo, en el programa se han establecido procesos de evaluación semestral para analizar los obstáculos, facilitadores y resultados que se han alcanzado en las instituciones en ese periodo. Para este fin se realiza un taller al que asisten integrantes de las distintas instituciones.

1.2. Principales actores

En el programa intervienen tres instancias con funciones diferenciadas y distintos niveles de intervención: Quiera, Thais y las organizaciones no gubernamentales beneficiarias del programa.

Quiera, Fundación de la Asociación de Banqueros de México, A.C. surgió en 1993 con el propósito de "realizar actividades no lucrativas, tendientes al desarrollo de acciones y programas sociales que colaboren al desarrollo integral de los niños y jóvenes que por sus condiciones y circunstancias así lo requieran, así como toda clase de actividades tendientes a la ayuda desinteresada a comunidades e individuos".⁶ Quiera es considerada una organización de segundo piso, porque no realiza trabajo operativo directo con la población beneficiada sino que su propósito es brindar recursos materiales y financieros en apoyo a otras instituciones que atienden a la población que le interesa ayudar.⁷ El programa de Apoyo Integral a la Infancia

⁶ *Ibid.*, segunda versión estenográfica, p. 20.

⁶ Extracto de la misión de la fundación, incluida en el directorio del CEMEFI (www.cemefi.org.mx).

⁷ Norma Barreiro y Laura Alvarado, *Las calles y las organizaciones sociales...*, op. cit., p. 48.

Callejera fue el primer programa de la Fundación.⁸ En éste se brinda apoyo económico para pagar los servicios de Thais, institución que diseñó y actualmente coordina y asesora el programa. Además, proporciona apoyo económico para que las organizaciones civiles beneficiarias del programa cuenten con una persona de tiempo completo que impulse y desarrolle, con los diferentes integrantes de la institución, las actividades del programa.⁹ También le proporciona un equipo de cómputo a cada institución para la elaboración de todos los documentos que se producen en el programa, así como para instalar y utilizar el sistema computarizado de seguimiento "Ángel Guardlán". Como institución dueña del programa y única financiadora, Quiera participa en la toma de decisiones estratégicas, es informada constantemente de los resultados del programa en cada institución y es consultada por Thais para cualquier ajuste importante que se dé en la operación del programa.

Thais, Consultoría en Desarrollo Social, S.C. es una institución mexicana integrada por profesionales especializados en el diseño y la asesoría de programas de desarrollo social. Es un despacho que se sostiene de la venta de sus servicios de consultoría a patronatos y organizaciones civiles, instituciones gubernamentales y empresas privadas, pero que además opera proyectos propios con el apoyo de fundaciones nacionales y extranjeras. Surgió en 1992 con el propósito de "contribuir con conocimientos técnicos y compromiso social, a la solución de problemas que

Actualmente la fundación tiene otros programas, la mayoría dirigidos a proporcionar apoyo financiero y material para las organizaciones que ya concluyeron su ciclo de tres años en el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera.

⁸ En 2000, el apoyo mensual a cada organización oscilaba entre 3,000 y 6,000 pesos mensuales y se determinaba en función de un tabulador que toma en cuenta tres variables: número de niños o niñas atendidos, complejidad del proceso de atención (que depende del número de etapas de atención o programas de la institución) y el número de integrantes del equipo institucional.

afectan la calidad de vida de los grupos sociales más vulnerables";¹⁰ en el programa es responsable de la conducción, operación y asesoría, y para ello cuenta con un equipo interdisciplinario integrado por una coordinación y dos asesores. Colectivamente, los integrantes del equipo planean, diseñan, evalúan y dan seguimiento a todas las actividades del programa, pero cada uno de los integrantes es responsable de asesorar y atender directamente a un número determinado de organizaciones.

La tercera instancia involucrada en el programa son las organizaciones no gubernamentales, que solicitan su incorporación voluntariamente y asumen un conjunto de compromisos para participar.¹¹ Por tratarse de un programa de fortalecimiento institucional centrado en los métodos de trabajo y en la mejoría de la calidad de la atención, es importante que durante su desarrollo se involucren los siguientes integrantes de cada institución:

- La dirección general, que regularmente es responsable legal y la máxima autoridad de la Institución, encargada de tomar las decisiones estratégicas. Su convencimiento para que la institución sea beneficiaria del programa, su participación continua y su confianza hacia las propuestas de trabajo son fundamentales para el alcance de los objetivos.

¹⁰ Extracto de la misión de institución incluida en su página web (www.thais.org.mx).

¹¹ Entre los compromisos asumidos por las instituciones destacan: utilizar los recursos financieros para el salario de la persona asignada o contratada para impulsar el programa en la institución, utilizar prioritariamente el equipo de cómputo para las actividades del programa, utilizar el sistema computarizado de seguimiento "Ángel Guardián" y compartir periódicamente con la Fundación Quiera la información acumulada en él, así como cumplir en tiempo y forma con los procedimientos y productos del programa.

- Las coordinaciones operativas de los programas educativos y de servicios dirigidos a los niños, niñas y adolescentes, responsables de diseñar y operar la propuesta educativa y de atención, a la vez que organizan y coordinan el trabajo de las y los educadores que atienden directamente a los beneficiarios.
- Las y los educadores responsables de poner en práctica la propuesta educativa a través de la atención y el seguimiento de los niños, niñas y adolescentes.
- La o el sistematizador, la persona de tiempo completo encargada de coordinar e impulsar al interior de la institución las actividades del programa. Esta persona puede ser alguien que ya pertenecía a la institución y que durante los tres años del programa desempeña esta nueva función o alguien de nuevo ingreso contratado por su perfil profesional. La o el sistematizador es el enlace principal entre *Thais* y la institución, y tiene a su cargo también la elaboración de todos los documentos que se producen a lo largo del programa.¹²

1.3. Bases teórico-metodológicas

Para el desarrollo de sus dos primeras líneas de acción, el programa se basa en dos enfoques del trabajo en desarrollo social: la *sistematización* y la *evaluación*.

¹² Los compromisos que cada uno de estos integrantes asume frente al programa se especifican en *Thais, S.C., Guía de procedimientos del Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera*.

La *sistematización* surgió en el contexto de la Educación no formal en América Latina hace más de veinticinco años, vinculada con los procesos sociales y políticos de la década de los setenta y con las reflexiones teórico-metodológicas en las ciencias sociales que dieron origen a los fundamentos de la Investigación Acción Participativa.¹³ La sistematización es una metodología de construcción de conocimientos a través de la reflexión crítica que los equipos de promoción social realizan respecto de su práctica de trabajo, lo que significa que se trata de una actividad que sólo puede ser realizada por los involucrados en procesos de intervención en la realidad social. Esta misma idea es señalada por Félix Cadena de la siguiente manera: "Es importante que la sistematización se haga participativamente, pues aunque [...] la organización [...] recibiera por un tercero el conocimiento resultante de hacerles la sistematización de su práctica, estarían perdiendo la oportunidad de desarrollar sus propias capacidades para llevar a cabo esa forma de construir el conocimiento."¹⁴

Es un proceso diferente a la investigación debido a dos aspectos: a) el objeto de estudio en la investigación puede ser cualquier problema o aspecto de la realidad, mientras que el objeto de estudio de la sistematización siempre es el quehacer de un grupo que intenta transformar su realidad social y b) el sujeto que realiza una investigación puede ser cualquier especialista interesado en un tema o problema determinado, mientras que el sujeto que realiza la sistematización tiene

¹³ Para ampliar la información sobre el contexto teórico de la Investigación Acción Participativa puede consultarse en el texto de Luis Rodríguez Gabarrón, *Metodología participativa, infancia callejera y programas de atención*, pp. 17-79.

¹⁴ Félix Cadena, *Conocer transformando y transformar conociendo*, p. 10.

que estar directamente vinculado al quehacer que se intenta sistematizar: "La sistematización se distingue de la investigación fundamentalmente, por su objeto; en la investigación se intenta conocer una dimensión o aspecto de la realidad sobre la cual nos hacemos preguntas; en la sistematización, hacemos preguntas a una práctica en la cual hemos participado como un actor más, con una clara intencionalidad de transformación."¹⁵

La mayoría de los autores consultados para el diseño de las actividades de sistematización del programa coinciden en las siguientes características de la sistematización:

- Está referida a la práctica que realizan los equipos, es decir, éste es su punto de partida.
- Se realiza con el propósito de generar conocimientos que permitan mejorar la misma práctica; busca entonces un conocimiento básicamente instrumental.
- Es un proceso necesariamente colectivo.
- Supone la reflexión crítica respecto del quehacer, es decir tiene la intención de mirar la práctica para corregirla.¹⁶

El enfoque de creación colectiva de conocimiento que aporta la sistematización es retomado en todas las actividades que las instituciones realizan en el programa, incluyendo la evaluación de proceso (monitoreo) y la evaluación de impacto. Pero lo

¹⁵ María Mercedes Barnechea, Estela González y María de la Luz Morgan, *¿Y cómo lo hace? Propuesta de método de sistematización*, p. 12.

¹⁶ Thais, S.C., *Manual de fortalecimiento de instituciones de atención a la infancia callejera*, p. 13.

que las instituciones trabajan utilizando toda la metodología de la sistematización es la indagación histórica y la descripción del quehacer.

La indagación histórica se elabora con base en un diagnóstico colectivo que los integrantes de la Institución realizan al ingresar al programa, en el que identifican aquellos aspectos de la propuesta de atención, de la estructura o de la organización interna de la institución que presentan dificultades o requieren ser mejorados. En la indagación, la o el sistematizador hace una reconstrucción de la forma en que se efectuaban en el pasado aquellos aspectos que se consideraron deficitarios. Para dicha reconstrucción realiza entrevistas a informantes clave, que trabajaron o trabajan en este momento en la institución, y recurre a la consulta de documentos internos. La información obtenida es organizada y presentada en un documento que retoma el título del procedimiento, *Indagación histórica*, el cual es discutido y analizado por todos los integrantes del equipo educativo de la institución, con el fin de proponer alternativas que ayuden a dar solución a la problemática detectada.

En la descripción del quehacer, todo el personal educativo que da una atención directa a las niñas, niños y adolescentes, se involucra en la elaboración de un documento que recibe este mismo nombre, siguiendo estos pasos:

- Durante dos o tres semanas, cada integrante del equipo escribe un diario de campo, en el que registra y describe cada una de las actividades que realiza en su jornada cotidiana.
- Paralelamente, la o el sistematizador realiza observaciones a la práctica cotidiana de los equipos y elabora documentos que describen las distintas actividades que ocurrieron durante la observación.

- Asimismo, la o el sistematizador recupera documentos institucionales que den cuenta de los objetivos, la misión y las líneas generales que guían el quehacer institucional.
- Con estos datos, el equipo analiza los diferentes registros y organiza la información con base en objetivos, líneas generales de atención y actividades que cada integrante realiza según su función.
- Esta información preorganizada se distribuye entre los equipos de la institución, que pueden ser el equipo de educadores, de trabajadores sociales, de psicólogos, etcétera, quienes retoman los registros individuales para revisar y depurar la información, y con ella elaborar un primer documento borrador que da cuenta de las principales actividades que realiza la institución en ese aspecto de la atención.
- Los borradores de los diferentes equipos son entregados al sistematizador para elaborar un documento común que integre todo el quehacer de la institución.

Este documento es discutido, analizado y corregido nuevamente por todos los integrantes del equipo operativo, con el fin de analizar qué tanto esas actividades responden a los objetivos de la institución, identificar si cada integrante realiza las actividades que le corresponden o hay duplicidad de actividades o funciones, e identificar qué aspectos tendrían que ser reestructurados o ajustados para mejorar la atención que ofrecen a los beneficiarios.

El documento final de la descripción del quehacer, sirve posteriormente como base para elaborar otros documentos como manuales de funciones y de procedimientos.

Las instituciones tienen un año para sistematizar la indagación histórica y la descripción del quehacer, que debe concluir con un plan de propuestas de mejora que desarrollan en el transcurso de los siguientes dos años del programa.

La *evaluación* es el otro enfoque metodológico que el programa retoma para propiciar el fortalecimiento de las organizaciones no gubernamentales. "La evaluación es un proceso programado de recolección de información que al ser analizada permite el aprendizaje sistemático por parte de las organizaciones y la toma de decisiones tácticas y estratégicas."¹⁷ De acuerdo con la definición de D. Stufflebeam, "la evaluación es el proceso de delinear, obtener y proporcionar información útil para juzgar alternativas de decisiones".¹⁸ La diferencia entre la evaluación y la sistematización se encuentra en "el eje que orienta la producción de conocimientos; en la evaluación éste se centra en el proyecto mismo (cumplimiento de sus objetivos, fundamentalmente), mientras en la sistematización se intenta conocer el proceso social vivido por los grupos populares con los cuales se desarrolló el proyecto, proceso en el cual éste es sólo uno de varios elementos".¹⁹ "El propósito de la evaluación es medir los resultados obtenidos por las experiencias, confrontándolos con el diagnóstico inicial y los objetivos y metas que se hablan propuesto. Esta medición no es únicamente

¹⁷ Norma Barreiro y Lilian Alemany, *Evaluación de proyectos de atención a niños callejeros*, p. 19.

¹⁸ Sergio Martinic, *Diseño y evaluación de proyectos sociales*, p. 15.

¹⁹ María Mercedes Barnechea, Estela González y María de la Luz Morgan, *op. Cit.*, p. 12.

cuantitativa, sino que debe aspirar a ubicar los cambios cualitativos que produjo la experiencia. La evaluación pone más énfasis en los resultados.²⁰

Existen diferentes tipos de evaluación, que se determinan de acuerdo con: el objeto de la evaluación, quién la realiza, el propósito que busca y el tipo de método que utiliza. En lo que respecta al objeto de la evaluación, en el programa se utilizan dos tipos: la *evaluación de proceso* o monitoreo y la *evaluación de impacto*. En cuanto a quienes la realizan, tanto en el monitoreo como en la evaluación de impacto, se recurre a la evaluación interna, porque los integrantes de la institución son los responsables de seleccionar, recolectar, analizar e interpretar toda la información obtenida en las evaluaciones. Respecto de su propósito, en el programa se utiliza la evaluación formativa, porque se busca que los integrantes aprendan del proceso y ellos mismos busquen las alternativas que les permitan mejorar su práctica. Tanto en la evaluación de proceso o monitoreo como en la evaluación de impacto, se utilizan métodos cuantitativos y cualitativos, dándole prioridad a los segundos, porque proporcionan información más pertinente para el ajuste de la propuesta de atención.²¹

El *monitoreo o evaluación de proceso* se realiza durante el segundo año del programa, pero se deja como un procedimiento permanente con el fin de que las instituciones lo sigan utilizando para la toma de decisiones. Su principal propósito es reforzar el seguimiento personalizado de los niños, niñas y adolescentes. Para su diseño y operación, todos los integrantes del equipo educativo revisan sus objetivos generales y particulares, verificando que expresen de manera explícita los cambios o

²⁰ Oscar Jara, *Para sistematizar experiencias*, p. 46.

²¹ Para una definición más detallada de los diferentes tipos de evaluación, puede consultarse Marisela Rodríguez Martínez y José

resultados que se quieren alcanzar en los beneficiarios. Posteriormente, identifican en los objetivos las variables que guían su quehacer. A partir de estas variables, identifican las dimensiones en las que se puede dividir cada una de éstas, dando prioridad a las dimensiones de la vida de los beneficiarios en los que ellos intentan incidir. Por cada dimensión, definen o identifican los indicadores en la conducta o en la actitud de los beneficiarios que les pueden dar cuenta de los cambios, avances o retrocesos en esa dimensión. Con estos indicadores diseñan instrumentos de seguimiento, que les permiten registrar semanalmente los resultados que presentó cada beneficiario en esos indicadores. Con esos registros semanales, es posible establecer periodos específicos de seguimiento, mensual o bimestral, en los que se analicen los cambios que cada beneficiario experimentó durante ese periodo para, a partir de ello, tomar las decisiones más pertinentes que favorezcan su proceso de avance en la institución.

Para facilitar el diseño de la evaluación de proceso o monitoreo, éste se articula con el sistema computarizado de seguimiento "Ángel Guardián", el cual ya tiene definido un conjunto de indicadores de seguimiento. De esta manera, los equipos delimitan las variables y dimensiones de sus sistemas y seleccionan los indicadores del "Ángel Guardián" que consideran pertinentes para proporcionar datos sobre determinada dimensión. El "Ángel Guardián" cuenta con herramientas automáticas para evaluar los resultados que obtuvo un beneficiario en cada indicador en un periodo determinado. Esto facilita aún más la recolección o procesamiento de los datos, por lo que los integrantes del equipo sólo tienen que diseñar y utilizar instrumentos manuales

para aquellas dimensiones e indicadores que no estén contenidas en el sistema computarizado. De esta manera, la evaluación de proceso o monitoreo, el "Ángel Guardián" y los expedientes individuales de los beneficiarios, son utilizados para el análisis de caso y la toma de decisiones respecto del proceso de cada niño, niña y adolescente atendido.

La *evaluación de impacto* se realiza en el tercer año del programa y en ella participan todos los integrantes del equipo educativo coordinados por la o el sistematizador. En su desarrollo, los equipos pasan por diversos momentos:

- **Diseño de evaluación:** se delimitan los aspectos o dimensiones de los resultados en los beneficiarios que van a evaluar, los indicadores que dan cuenta de esos resultados, las fuentes de información, los instrumentos o técnicas que se utilizarán para la recolección de esa información, y se plantea el cronograma general de recolección, análisis e interpretación de la información, así como los integrantes del equipo que se involucrarán en el proceso. La o el sistematizador es el responsable de redactar el documento final que contenga los resultados del trabajo colectivo.
- **Recolección de la información:** se utilizan los instrumentos y técnicas diseñados para tal fin y se consulta a las fuentes pertinentes para obtener la información necesaria.
- **Análisis e interpretación de los datos:** los integrantes del equipo organizan la información obtenida, comparan los resultados e intentan responder el porqué de esos resultados, pero sobre todo, qué cambios se pueden hacer para que mejoren.

- Redacción del Informe: corresponde principalmente al sistematizador, pero es revisado y analizado por todos los integrantes del equipo.

Para su realización es importante que la institución ya tenga información en el sistema de monitoreo, porque estos datos sirven de línea de base o punto de partida para comparar los resultados alcanzados por los beneficiarios, de ese momento a la fecha límite establecida para la recolección de información. Además del sistema de monitoreo, una de las principales fuentes de información para la evaluación de impacto, también se recurre a los niños, niñas y adolescentes, quienes a través de técnicas participativas proporcionan información sobre su percepción de distintos aspectos de la propuesta de atención. Esta información es de gran utilidad para hacer los ajustes posteriores a la propuesta educativa. En algunos casos, las instituciones recolectan información de otras fuentes, como pueden ser adolescentes y jóvenes egresados de la institución y/o familiares de los niños y niñas que pudieron ser reintegrados a su familia. La información de estas fuentes regularmente da cuenta de los resultados directos o indirectos que la institución ha podido alcanzar.

El monitoreo y la evaluación son procesos de obtención de información para conocer y analizar los avances del proyecto, que permiten tomar decisiones cotidianas y estratégicas. Ambos son componentes fundamentales que aportan elementos para retroalimentar la ejecución de los proyectos, la creación de nuevas iniciativas y el fortalecimiento de las instituciones. Se trata de dos momentos de un proceso continuo que tiene la finalidad de ir comprobando los resultados obtenidos, los impactos esperados y no esperados sobre la población atendida y el proceso mismo de la ejecución del proyecto.²²

²² Norma Barreiro y Lilian Alemany, *op. cit.*, p. 19.

1.4. Procedimientos generales

Para llevar adelante el programa se han establecido los siguientes procedimientos generales. Como ya se mencionó, cada institución tiene asignado una o un asesor de Thais, quien se encarga de atenderla y dar seguimiento a los avances y obstáculos que se puedan presentar.

La o el sistematizador tiene una asesoría semanal de dos horas, en la que trabaja con la o el asesor de Thais los distintos documentos, procedimientos y resultados del proceso del programa en la institución.

Una vez al mes, la o el asesor y la o el sistematizador tienen una reunión de cuatro horas con el equipo operativo de la institución. En esta reunión se hacen las revisiones colectivas a los documentos, se llega a acuerdos respecto de nuevos procedimientos que faciliten el alcance de los objetivos del programa, se analizan los obstáculos que experimenta el equipo para llevar a cabo estos procedimientos y se buscan alternativas de solución para mejorar poco a poco la calidad de la atención, la organización del equipo y los resultados del programa.

En el transcurso del mes, la o el sistematizador realiza otras reuniones de trabajo con distintos integrantes de la institución para sacar adelante los compromisos del programa, encaminados a: generar documentos, procedimientos y estrategias que faciliten la organización interna, el desarrollo de la propuesta de atención y la toma de decisiones.

De las distintas reuniones se procura elaborar una memoria o minuta, donde se registran los principales asuntos tratados, pero sobre todo, los acuerdos a los que se llega con el propósito de facilitar su seguimiento en el futuro, así como para garantizar

su difusión con quienes por cualquier razón no estuvieron presentes en alguna de ellas.

Todos los documentos e instrumentos que se producen en el programa son elaborados por la o el sistematizador, supervisados por la o el asesor, pero concensados y discutidos con el equipo operativo, quien también se involucra en su producción a diferentes niveles.

Además de las asesorías semanales y las reuniones mensuales de equipo, la o el sistematizador también participa en una reunión trimestral de sistematizadores de cuatro horas cada una. Esta reunión tiene como propósito mejorar el desempeño profesional de las y los sistematizadores, ofreciéndoles un espacio de capacitación en el que se profundiza en algunos aspectos conceptuales, metodológicos y técnicos del programa.

La dirección de la institución está constantemente al tanto de los avances del programa porque participa en las reuniones mensuales con la o el asesor, tiene reuniones periódicas con la o el sistematizador y cada tres meses asiste a una reunión de directores convocada por Thais. A esta última también asisten los otros directores de las instituciones que en ese momento participan en el programa. En ellas se discuten temas de interés común, también se va consultando y planeando colectivamente las próximas actividades del programa por realizarse en cada institución.

Asimismo, se cuenta con los diferentes talleres mencionados en la descripción de las líneas de Capacitación específica y comunicación y coordinación interinstitucional.

La planeación es otro de los procedimientos generales del programa. Para cada una de las actividades que se realizan se identifica y asigna: un periodo de tiempo determinado, responsables y recursos necesarios para su ejecución. Por tratarse de uno de los procedimientos que se intenta dejar establecido de forma permanente en las organizaciones, durante los tres años del programa se procura que los integrantes de los equipos se acostumbren a elaborar planeaciones anuales, semestrales y mensuales, con el fin de articular de mejor manera las actividades del programa con la operación cotidiana de las instituciones.

Por último, vale señalar otro de los procedimientos importantes del programa, la participación activa de cada uno de los involucrados en el proceso, entendida como el compromiso de poner al alcance de todos los demás sus conocimientos, dudas, dificultades y alternativas, con el propósito de alcanzar juntos los objetivos y las metas del programa.

Esta participación no puede ser posible sin la confianza que debe establecerse entre los diferentes actores involucrados en el programa. La confianza va sufriendo distintos altibajos a lo largo de los tres años, pero mientras se conserva, aunque sea en sus niveles más bajos, es posible seguir adelante.

El programa lleva ocho años en operación, durante los cuales se han desarrollado y concluido de forma intercalada tres fases de aplicación: la primera de 1993 a 1996, en la que se benefició a ocho instituciones: cinco de la ciudad de México y tres de Guadalajara; la segunda de 1995 a 1998, en la que se trabajó con tres instituciones del Distrito Federal; y la tercera de 1997 a 2000, en la que se atendió a cinco instituciones: dos de la ciudad de México, una de León, Guanajuato, y dos de

Puebla. El programa se encuentra en su cuarta fase, y asesora a cinco organizaciones más que están por concluir su proceso en 2002: dos de Irapuato y tres de la ciudad de México.

Vale la pena analizar cuáles elementos del programa, a lo largo de estos ocho años, han contribuido al fortalecimiento, mejoría y permanencia de estas organizaciones y por qué, en cada una de ellas, los procesos y resultados son diferentes. Puede ayudar a este análisis la comprensión de algunos conceptos de la Teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann, que se explicarán en el siguiente apartado.

2. La teoría general de sistemas

La teoría de sistemas aplicada en la sociología tiene sus orígenes en el trabajo de Talcott Parsons, quien en los años cincuenta desarrolló una propuesta sistémica para el análisis de la sociedad. En la comunicación, algunos teóricos han retomado la teoría de sistemas para analizar los aportes de ésta a la evolución social. Entre ellos podemos mencionar a Manuel Martín Serrano, comunicólogo español quien en las dos últimas décadas del siglo xx utilizó la teoría de sistemas para analizar la producción social de la comunicación.¹ Sin embargo, en esta tesina se retoma la teoría general de sistemas de Niklas Luhmann por tratarse de un marco teórico que, aun cuando fue construido para la sociología, privilegia a la comunicación como la base de los sistemas sociales y por tanto, del sistema sociedad.

La teoría de los sistemas sociales de Luhmann intenta dar nuevas herramientas para el análisis y estudio de la sociedad. Para lograrlo construye un andamiaje teórico conjugando y adaptando conceptos y categorías de tres teorías fundamentalmente: la teoría general de sistemas, la teoría de la evolución y la teoría de la comunicación. También está apoyado en conceptos de la cibernética de segundo orden, teoría de la organización, de la decisión y de la contingencia.

La teoría de los sistemas sociales cuenta con categorías fundamentales que la sostienen y le dan sentido. Parte del principio de la existencia de los sistemas como elementos de la realidad: que existen, y por lo tanto son observables y analizables.²

¹ Manuel Martín Serrano, *La producción social de la comunicación*.

² "Las siguientes reflexiones parten del hecho de que existen sistemas [...] Debe evitarse la interpretación estrecha de que la teoría de sistemas tenga únicamente una relevancia analítica y es

2.1. Los sistemas sociales

Los sistemas no pueden ser definidos y entendidos a partir de una unidad; por el contrario, deben comprenderse a partir de la diferencia que establecen con el entorno.

La diferencia es uno de los fundamentos de la teoría de sistemas y es por ello que sólo a través de la diferencia sistema/entorno es como puede entenderse este concepto básico.³

Luhmann explica que:

aquello que se entendía como diferencia entre el todo y las partes se reformula como teoría de la diferenciación del sistema y así se incorpora en el nuevo paradigma. La diferenciación del sistema no es otra cosa que la repetición de la diferencia entre sistema y entorno dentro de los sistemas. El sistema total se utiliza a sí mismo como entorno de formación de sus sistemas parciales. De esta forma un sistema diferenciado ya no consta de un número determinado de partes y de relaciones entre las partes sino, más bien, de una mayor o menor cantidad de diferencias operativamente utilizables entre sistema y entorno al interior y al exterior del mismo.⁴

Los sistemas están estructuralmente orientados al entorno, y sin él no podrían existir; por tanto, no se trata de un contacto ocasional ni tampoco de una mera

un mero método de análisis de la realidad. La teoría de sistemas se refiere al mundo real. El concepto de sistema designa lo que en verdad es un sistema y asume con ello la responsabilidad de probar sus afirmaciones frente a la realidad." Niklas Luhmann, *Sistemas sociales*, p. 35.

" Toda la teoría está sustentada, entonces, en una disposición sobre la diferencia: el punto de partida debe arrancar de la disparidad entre sistema y entorno, en caso de que se quiera conservar la razón social de teoría de sistemas. [...] Por tanto, la teoría de sistemas no comienza su sustentación con una unidad, o con una cosmología que represente a esta unidad, o con la categoría del ser, sino con la diferencia." *Ibid*, p. 62.

⁴ *Ibid.*, p. 30.

adaptación. Los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno, y utilizan sus límites para regular dicha diferencia, dado que ésta es la condición para lograr la autorreferencia del sistema.

La autorreferencia es una de las propiedades de los sistemas que les permiten aumentar su complejidad, a partir de irse diferenciando de su entorno. Los sistemas autorreferenciales son aquellos sistemas que tienen la capacidad de relacionarse consigo y de diferenciar estas relaciones frente a las de su entorno.⁵

Los límites del sistema son la frontera que lo delimita, sin que esto signifique que se genere una ruptura con el entorno, o que las interdependencias a su interior sean más importantes que la interdependencia con el entorno. Los límites tienen la doble función de separar a la vez de vincular. Esto se logra a partir de la diferenciación de elementos y relaciones. Los sistemas están constituidos por elementos y relaciones; los primeros son diferentes al interior y en el entorno, es decir, hay elementos que pertenecen al sistema y elementos que pertenecen al entorno. Pero pueden existir relaciones dentro y fuera entre los elementos del sistema y el entorno. De esta forma los límites diferencian los elementos del sistema y los del entorno pero permiten la relación entre ambos, creando al mismo tiempo una cerradura y una apertura simultáneas. ⁶ "Los límites pueden diferenciarse como dispositivos especiales para la

⁵ "Los sistemas sólo pueden referirse a sí mismos en la construcción de sus elementos y operaciones. Para hacer posible esto, los sistemas tienen que producir y utilizar la descripción de sí mismos, por lo menos, tienen que ser capaces de utilizar al interior del sistema la diferenciación entre sistema y entorno como orientación y principio del procesamiento de la información." *Ibid.*, p. 32.

⁶ "Mediante los límites, los sistemas pueden abrirse o cerrarse, en la medida que separan las interdependencias internas de las interdependencias entre sistema y entorno, y en la medida en que las relacionan mutuamente." *Ibid.*, p. 51.

función de acoplar y separar. Mediante ejecuciones específicas de selección se hacen cargo precisamente de esta función.”⁷

Para organizarse al interior, los sistemas realizan un proceso constante de selección, que logran a través de sus límites y del establecimiento de sistemas de comunicación al interior de los mismos, los cuales permiten la determinación del sistema.

A diferencia de los sistemas que están demarcados por los límites, el entorno está demarcado por horizontes abiertos, hacia los cuales se orientan los sistemas. La gran complejidad del entorno hace que el sistema establezca límites para diferenciarse del entorno y reducir el nivel de complejidad. Sin embargo, es respecto de estos horizontes del entorno como se orienta el sistema, y por ello para cada sistema el entorno es distinto, aun cuando en un mismo entorno existan varios sistemas que lo comparten. En este caso la interdependencia entre un sistema y su entorno es equilibrada, de manera que ninguno domina al otro, lo cual permite que cada sistema pueda orientarse a un determinado horizonte del entorno, a partir de la interdependencia con éste y de la autorreferencia que el sistema establece consigo mismo. También suele ocurrir que un sistema llegue a tal grado de complejidad en el que la diferenciación entre sistema y entorno en el interior del sistema ocasione la formación de subsistemas.

Es así como se entiende que dentro del sistema sociedad existan los subsistemas político, económico, educativo, etcétera, y que a su vez estos subsistemas hayan llegado a tal grado de complejidad que se hayan subdividido en el subsistema

⁷ *Idem.*

económico norteamericano, el alemán, el mexicano, etcétera; que inclusive cuando tienen similitudes son diferentes, debido a que están orientados de forma distinta de su entorno: el sistema denominado sociedad.

Lo mismo ocurre con las organizaciones no gubernamentales que atienden a la infancia callejera, que podríamos ubicar dentro del subsistema de la asistencia social, pero que están orientadas hacia el horizonte de la infancia callejera, trabajadora y desprotegida incluido en el sistema sociedad. Las organizaciones no gubernamentales que atienden a este sector de la infancia podrían ser consideradas como subsistemas que se formaron bajo el principio de diferenciación de su contraparte, las instituciones y dependencias gubernamentales que se encargan de la asistencia social. El subsistema de las ONG ha llegado a tal grado de complejidad que ha tenido que recurrir a la autorreferencia y diferenciación continua que dio como resultado el surgimiento de diferentes instituciones que atienden a este sector de la infancia, con diferentes propuestas de atención y niveles de organización interna.

Ahora bien, otra característica importante de los sistemas es la autopoiesis, propiedad que tienen los sistemas de producir por sí mismos sus elementos y relaciones.

La autopoiesis es la operación de la autorreproducción de un sistema mediante la que el sistema crea su propia estructura y los elementos que la componen. [...] Cuando se da la autopoiesis, no es preciso que haya un *input* de unidades que el sistema deba transformar: la unidad se produce por el propio sistema, por la propia operación de autopoiesis.⁸

⁸ Ignacio Izuzquiza, *La sociedad sin hombres. Niklas Luhmann o la teoría como escándalo*, p. 111.

Esto supone por lo tanto que el sistema es un sistema cerrado, con una cerradura operacional de la cual depende su producción, reproducción y por tanto su permanencia. Esta cerradura operacional no significa un aislamiento porque, como ya se ha mencionado, el sistema está orientado hacia el entorno, lo puede observar, y a partir de esto realizar su autopoiesis.⁹

Con todo lo anterior, se puede afirmar que los sistemas autopoieticos y autorreferenciales son sistemas altamente complejos, que utilizan la selección para garantizar su permanencia. Para Luhmann hay tres tipos de sistemas que cumplen estas condiciones: los sistemas vivos, los sistemas psíquicos y los sistemas sociales.

Los sistemas sociales son aquellos que basan su autopoiesis y autorreferencia en la comunicación, por lo cual, no están integrados por hombres, individuos o personas, sino por comunicaciones. En esta teoría, el concepto de individuo o sujeto es remplazado por el concepto de sistema psíquico, que basa su autopoiesis y su autorreferencia en la conciencia. Los sistemas sociales y los sistemas psíquicos pertenecen uno al entorno del otro respectivamente, pero ambos han tenido un proceso de coevolución, que los ha vinculado estrechamente.

A esta estrecha vinculación entre los sistemas sociales y psíquicos se le denomina acoplamiento estructural, que consiste en la adaptación que algunos sistemas tienen a sistemas de su entorno, a los que observan pero de los que no importan ni elementos ni estructuras para su operación pero que les sirven de exorreferentes para producir sus propios elementos y estructuras.

Para profundizar más en el concepto de autopoiesis y su vinculación con la cerradura operacional de los sistemas sociales puede consultarse Niklas Luhmann, *Introducción a la teoría de sistemas*, pp. 78-95.

El acoplamiento estructural presupone que todo sistema autopoiético opere como sistema determinado por la estructura, es decir, como un sistema que puede determinar las propias operaciones sólo a través de las propias estructura. El acoplamiento estructural, entonces, excluye el que datos existentes en el entorno puedan especificar, conforme a las propias estructuras, lo que sucede en el sistema. [...] Aun con ello, el acoplamiento estructural no determina lo que sucede en el sistema, pero debe estar presupuesto, ya que de otra manera la autopoiesis se detendría y el sistema dejaría de existir. En este sentido todos los sistemas están adaptados a su entorno (o no existirían), pero al interior del radio de acción que así se les confiere, tienen todas las posibilidades de comportarse de un modo no adaptado. [...] Toda comunicación está estructuralmente acoplada a la conciencia. Sin conciencia la comunicación es imposible. Pero la conciencia no es el sujeto de la comunicación, ni en cualquier otro sentido, el sustrato de la comunicación.¹⁰

Los sistemas sociales y psíquicos están acoplados estructuralmente uno respecto del otro, y requieren de presuponer la presencia del otro para garantizar su autopoiesis. La razón por la cual ambos sistemas presentan acoplamiento estructural entre sí se debe a que la comunicación y la conciencia comparten un proceso de coevolución basado en el lenguaje. El lenguaje es el componente que hace posible el acoplamiento estructural entre los sistemas de comunicación (sociales) y los sistemas de conciencia (psíquicos).

2.2. Los sistemas organizacionales

Ahora bien, las organizaciones civiles que atienden a la infancia callejera y en riesgo pertenecen al grupo de los sistemas sociales organizacionales. De acuerdo con la teoría

¹⁰ Niklas Luhmann y Raffaele De Georgi, *Teoría de la sociedad*, pp. 51-55.

de Luhmann, los sistemas organizacionales "son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí",¹¹ son los sistemas de la sociedad que se especializan en cotematizar decisiones.¹²

La toma de decisiones es el mecanismo a través del cual los sistemas organizacionales logran su permanencia, así como su autopoiesis y autorreferencia.

Las decisiones tienen características de elemento, selectividad y temporalidad en los sistemas organizacionales, con las siguientes exigencias de sentido:

- Las decisiones han de tener la pretensión de hacer permanecer una unidad, a pesar de la descomponibilidad posterior y, por así decirlo, por encima de una realidad profunda más compleja. Deben ofrecerse como unidad para una posterior aplicación, con el objeto de poder ser, en este nivel de agregación, premisas para otras decisiones.
- Las decisiones deben cotematizar la selectividad de su relación con otras decisiones. Y lo harán con una doble perspectiva de selección: eligen no sólo una de varias alternativas, sino que hacen esto en vista de que, por este medio, éstas producen o impiden relaciones con otras decisiones. Esta relación de las alternativas reales con el conjunto de decisiones es el que determina el decidir organizado y lo hace problemático.
- Las decisiones, en tanto sucesos fijados a puntos del tiempo y pasajeros, deben tomar y reflejar una función que ate al tiempo. La función de decidir que ata al tiempo corresponde con el hecho de que no haya un futuro objetivo, de forma que el futuro sólo pueda entrar en función en tanto diferencia con el pasado. Las decisiones sólo pueden, en consecuencia, ser sucesos en cada uno de sus presentes cuando expresan

¹¹ Niklas Luhmann, *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, p. 14.

¹² Aun cuando Luhmann no define explícitamente el término cotematizar, éste puede entenderse como la propiedad que tiene un sistema de establecer un tema o asunto como la base de su autopoiesis. En este caso, los sistemas organizacionales se especializan en cotematizar decisiones, las cuales están ligadas entre sí y limitan o posibilitan la selección de las alternativas de entre las que se puede tomar una decisión.

una diferencia de pasado y futuro, pero ellas continúan como diferencia y hacen su aporte constantemente transmisible, al menos por un tiempo. A pesar de ser pasajeras deben ser utilizables como premisas al decidir posterior y por tanto establecer qué determinaciones de sentido están cofijadas y dónde se encuentran los puntos críticos en los cuales se plantea el decidir posterior en contradicción con el decidir anterior. Tan sólo esta función de unión temporal es la que permite distinguir en el desarrollo posterior entre continuidad y discontinuidad.¹³

De este modo, los sistemas organizacionales especializados en la atención a la infancia callejera y en riesgo pueden garantizar su permanencia, pero la toma de decisiones se vuelve un hecho muy complicado si se considera que muchas de estas organizaciones corresponden a lo que Luhmann define como sistemas complejos, que se caracterizan por incluir "tantos elementos que ya no puede ser combinado cada elemento con cada uno de los otros, sino que las relaciones deben producirse selectivamente", imponiéndose así la selectividad interna.¹⁴ Por ello la comunicación se convierte en un elemento fundamental para la toma de decisiones.

2.3. La comunicación en los sistemas organizacionales

Para que un sistema organizacional complejo subsista y pueda procesar o cotematizar decisiones requiere de la comunicación¹⁵, que de acuerdo con la teoría de Luhmann es

¹³ Niklas Luhmann, *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, pp. 17-18.

¹⁴ *Ibid.*, p. 14.

¹⁵ La unidad de los sistemas organizacionales "está garantizada a través de la condiciones de la comunicación mutua a las que no se subordina cuando se sigue un rol de miembro del sistema. Lo que constituye una organización no es entonces una regla de la agregación de contenidos en forma de decisión por fijar, como por

la base de los sistemas sociales,¹⁶ pero también es el proceso más improbable que hay, porque requiere de varias condiciones:

Requiere que exista Información que comunicar, entendida ésta como "una selección de un repertorio (conocido o desconocido) de posibilidades",¹⁷ seleccionado por *alter*. Requiere así mismo, que *ego* reciba la notificación de que *alter* está interesado en transmitirle esa información y que además decida aceptarla o rechazarla. Posteriormente, es necesario que *ego* sea capaz de codificar el mensaje de *alter* para comprenderlo, lo cual implica en este proceso que habrá acontecimientos codificados y no codificados, los primeros serán considerados por *ego* como información y los segundos como ruido. Incluso, una vez comprendida la Información, existe nuevamente la posibilidad de que *ego* acepte o rechace dicho mensaje. En este sentido, la comunicación para la teoría de los sistemas sociales se entiende como "la síntesis de tres selecciones: como unidad de información, notificación y comprensión,

ejemplo un fin, sino ante todo su proceso de comunicación." *Ibid.*, p. 47.

"La teoría general de los sistemas autopoieticos exige que se indique con precisión la operación que realiza la autopoiesis del sistema y de este modo delimita al sistema respecto de su entorno. En el caso de los sistemas sociales, esto sucede mediante la comunicación. La comunicación tiene todas las propiedades necesarias para la autopoiesis del sistema: es una operación genuinamente social (y la única genuinamente tal). Es una operación social porque presupone el concurso de un gran número de sistemas de conciencia, pero precisamente por eso, no puede ser imputada a ninguna conciencia sola. [...] Es autopoietica —y es otra versión del mismo argumento— en la medida en que puede ser producida sólo en un contexto recursivo con otras comunicaciones y, por tanto, solo en una trama a cuya reproducción concurre cada una de las comunicaciones." Niklas Luhmann y Raffaele De Georgi, *Teoría de la sociedad*, p. 45.

¹⁷ Niklas Luhmann, *Sistemas sociales*, p. 154.

por lo que entonces la comunicación se realiza cuando y hasta donde se genera la comprensión".¹⁸

Bajo este proceso, la comunicación se vuelve un proceso casi improbable porque requiere de superar las siguientes dificultades o improbabilidades:

- Primera, que "ego entienda lo que pretende *alter*";¹⁹ considerando que cada uno es diferente, tienen diferentes elementos, relaciones y contextos.
- Segunda, la accesibilidad de los destinatarios, que se refiere a la "improbabilidad de que la comunicación llegue a más personas de las presentes en una situación concreta; y esta improbabilidad crece cuando se requiere además que la comunicación se transmita sin cambios".²⁰
- Tercera, el éxito, que se refiere a la improbabilidad de que aun cuando "una comunicación sea comprendida por quien es alcanzado por ella, no será del todo seguro que se le acepte y se le tome en cuenta".²¹

Si se considera que la comunicación y la decisión son la base de la autopoiesis de los sistemas organizacionales, entendida ésta como la propiedad que requieren todos los sistemas para producir desde sí mismos las operaciones que garanticen su funcionamiento y permanencia,²² entonces, las organizaciones no gubernamentales

¹⁸ *Ibid.*, p. 160.

¹⁹ *Ibid.*, p. 170.

²⁰ *Idem.*

²¹ *Idem.*

²² "Autopoiesis significa determinación del estado siguiente del sistema, a partir de la limitación anterior a la que llegó la operación". Niklas Luhmann, *Introducción a la teoría de sistemas*, p. 85. "De acuerdo con Maturana, un sistema autopoietico es un sistema con una estructura cambiante que sigue un curso seleccionando continuamente a través de una interacción con el medio en el que se realiza su autopoiesis, y de ahí que una

que atienden a la infancia callejera, trabajadora y en riesgo de callejertización requieren de mejorar su comunicación interna y sus procesos de toma de decisiones para garantizar su operación y permanencia en el sistema sociedad.²³

Los sistemas organizacionales toman tres tipos de decisiones: "decisiones sobre *reclutamiento de personal y ubicación del personal*, decisiones sobre *condiciones del correcto decidir* (decisiones de programas) y decisiones sobre *vías de comunicación y competencia* (decisiones sobre organización)."²⁴ Estos tres tipos de decisiones se condicionan mutuamente, debido a que cada selección que se hace en estos rubros se efectúa bajo el supuesto de que se vinculan entre sí. Es decir, los sistemas organizacionales altamente complejos ya no tienen la posibilidad de que cada una de las decisiones se tomen bajo los esquemas de la *racionalidad* o la *democratización*, debido a que el primero requiere de un análisis exhaustivo que si se realizara por cada una de las decisiones que el sistema tiene que tomar, detendría constantemente el proceso de toma de decisiones y con ello la autopoiesis del sistema; mientras que para el segundo, se requeriría de la consulta de todos los elementos del sistema, de la correcta comunicación y del completo consentimiento, situación que también detendría

sistema autopoietico se encuentre en un acoplamiento estructural continuo con su medio, o se desintegre." Niklas Luhmann, *Sistemas sociales*, p. 228.

²³ "Las organizaciones pueden en consecuencia descomponer las decisiones solo en forma tal que se descompongan en decisiones; ellas pueden mejorar las decisiones sólo de manera que sean mejoradas por decisiones. En las organizaciones sólo se puede conseguir una mayor profundidad en la comprensión de la realidad mediante el aumento del número de decisiones, ya que esto se debe dar a través de decisiones. Mejoría quiere decir crecimiento. Pero crecimiento significa a su vez aumento de la complejidad e intensificación de la selectividad en la asociación de los elementos." Niklas Luhmann, *Organización y decisión...*, op. cit., p. 23-24.

²⁴ *Ibid.*, p. 71.

la autopoiesis del sistema, mientras se realiza todo el proceso de consenso para la toma de la decisión.

Frente a estas dificultades y en vías de conservar la autopoiesis del sistema, los sistemas organizacionales requieren tomar decisiones, considerando las diferentes alternativas, las condiciones del entorno que el sistema alcanza a percibir y el hecho de que los demás elementos del sistema tomarán decisiones relacionadas con el proceso general del sistema.²⁵ Para ello el sistema tiene algunos mecanismos, entre los que destacan el uso de actas, documentación o constancias escritas, que operan como *bases internas de seguridad* del sistema, porque permiten la función de retención, es decir, la memoria del sistema, a través de la cual se impulsa la selección y la retención mediante selecciones intermedias, que a su vez posibilitan decisiones más arriesgadas y al mismo tiempo exigen y producen una mayor conciencia de decisión.²⁶

Asimismo, otro de los mecanismos de seguridad de los sistemas es la planificación, que funciona como un proceso de retroalimentación positiva, porque más que estar encaminada a controlar y garantizar el futuro, sirve como base para regular y legitimar las decisiones, ofreciendo

puntos de relación, con cuya ayuda no sólo se puede suponer cómo deciden otros, sino que también se puede suponer cómo suponen otros. La planificación permite, con otras palabras, una suposición reflexiva de suposiciones y esto no en forma arbitraria, sino [...] coordinada y por lo tanto asegurada. La coordinación de suposiciones conduce, en determinados

²⁵ "El decidir en la organización sólo se hace plausible ante sí mismo cuando se puede suponer, también en el entorno, procesos de suposición, de tal forma que el límite del sistema no sólo actúa como línea divisoria, sino también como regla de ordenación para relaciones de decisión." *Ibid.*, p. 59.

²⁶ *Ibid.*, pp. 63-65.

alcances, al decidir coordinado dando, al mismo tiempo, la seguridad para el riesgo de la misma suposición. Pero naturalmente no garantiza que los resultados se cumplirán en el sentido de las expectativas del plan.²⁷

La documentación o el uso de actas y la planificación ayudan al sistema organizacional a mejorar sus decisiones de programas, de organización y de personal, pero para estas últimas el sistema cuenta con una condición estructural adicional, resultado de los avances de la sociedad moderna, que consiste en que la vida de los individuos ya no está establecida únicamente por la casa y la familia, sino que es discontinuada por la educación escolar y la elección de oficio, de la que se valen las organizaciones para el reclutamiento y ubicación del personal. "Se puede decir que las organizaciones suponen la capacidad para la autodeterminación y la autolimitación en el sector de capacitación y profesión, y toman tan sólo el resultado de tales procesos."²⁸

2.4. La interpenetración entre sistemas

Ahora bien, como se ha mencionado con anterioridad, los sistemas sociales que comparten un entorno no establecen intercambios de elementos y estructuras entre sí, porque para su autopoiesis requieren de producir sus propios elementos. En este caso queda la interrogante: ¿cómo es posible que un sistema pueda garantizar su autopoiesis y reproducción interna si sólo cuenta con la observación del entorno y la autorreferencia, y no puede importar nada desde el entorno? La respuesta a esta pregunta se desarrolla a través del concepto de interpenetración.

²⁷ *Ibid.*, p. 77.

²⁸ *Ibid.*, p. 59.

La interpenetración es el mecanismo a través del cual dos sistemas pertenecientes uno al entorno del otro ponen cada cual a disposición del otro su complejidad, produciéndose en ambos una mutua afectación.

Utilizamos el concepto interpenetración para indicar una manera particular de contribución a la construcción de sistemas que es aportada por los sistemas en el entorno. [...] se trata de una relación intersistémica entre sistemas que pertenecen recíprocamente uno al entorno del otro. [...] Hay interpenetración cuando ambos sistemas se posibilitan mutuamente aportar al otro su propia complejidad preconstituida. [...] En el caso de la interpenetración, el sistema receptor ejerce también una influencia retroactiva sobre la formación de estructuras del sistema penetrador, interviniendo, por lo tanto, en éste de dos maneras: desde el interior y desde el exterior.²⁹

Esto no quiere decir que exista un intercambio directo o un contacto intersistémico total. Se trata de un proceso mediante el cual un sistema produce una afectación o ruido en otro sistema, en un intento por establecer un contacto con él y orillándolo a intentar codificar o interpretar esa información; debido a que para el otro sistema mucha de esa información no puede decodificarse por completo, hace un esfuerzo de adaptar, con sus propios recursos, la complejidad que se ha puesto a su alcance. En un proceso recíproco, el segundo sistema intenta demostrar al primero que el proceso se ha completado y le ofrece su complejidad con los nuevos ajustes, pero en este caso no todo es comprensible para el primer sistema, que debe adaptarse nuevamente a su propio sistema, a partir de la complejidad que le ofrece el segundo.

²⁹ Niklas Luhmann, *Sistemas sociales*, p. 222. También puede consultarse *Introducción a la teoría de sistemas*, pp. 196-199.

La interpenetración enfrenta a los sistemas que participan en tareas de procesamiento de la información con problemas que no pueden ser resueltos adecuadamente. Esto vale para la interpenetración interhumana y la social. Los sistemas interpenetrantes nunca pueden aprovechar por completo las posibilidades de variación de la complejidad de un sistema que cada vez es distinto, es decir, nunca puede trasladar estas posibilidades a su propio sistema. En este sentido, no se debe perder de vista que la célula nerviosa no es parte del sistema nervioso, que el hombre no es parte de la sociedad. Sobre esa base debemos preguntarnos con más precisión cómo, a pesar de esto, es posible utilizar la complejidad de un sistema siempre distinto para la construcción del propio sistema. Para el campo de los sistemas psíquicos y sociales, así como para los sistemas que procesan sentido, la respuesta es: por medio de esquematizaciones binarias.³⁰

La interpenetración es un proceso continuo, que produce constantes cambios en ambos sistemas, en este esfuerzo por establecer enlaces o contactos, propiciando la evolución mutua y el aumento de la complejidad, al mismo tiempo que se estimula la autopoiesis y la autorreferencia de ambos sistemas, porque constantemente tienen que producir nuevos elementos y cambios en sus estructuras para equilibrar su organización interna, que sufre irritación o desajustes por la complejidad que el otro sistema le aporta.

La interpenetración es mucho más evidente entre los sistemas sociales y los sistemas psíquicos,³¹ pero también se produce entre dos sistemas psíquicos,³² e incluso

³⁰ Niklas Luhmann, *Sistemas sociales*, p. 237.

³¹ "Toda reproducción y formación de estructuras presupone una combinación de orden y desorden; complejidad propia estructurada y complejidad inaprehensible y ajena; complejidad regulada y complejidad libre. La construcción de los sistemas sociales (tanto como la de los sistemas psíquicos) se basa en el principio del ruido, de Foester. Los sistemas sociales surgen de los ruidos

entre dos sistemas sociales. En el primer caso el ejemplo más evidente es el proceso de socialización;³³ en el segundo, las relaciones de pareja o de amistad y en el tercero, aun cuando Luhmann no ofrece un ejemplo específico, el caso del Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera puede ser considerado como tal, porque en él dos sistemas organizacionales, Thais y las organizaciones civiles, entran en un proceso de interpenetración donde ambos ofrecen su complejidad y ajustan sucesivamente su estructura y organización interna para juntos alcanzar los propósitos y objetivos del programa. En el transcurso de los tres años del programa, los dos sistemas viven un intenso proceso de interpenetración, que se complejiza aún más, con las sucesivas interpenetraciones que se establecen también entre la Fundación Quiera y Thais, entre Quiera y las organizaciones; a la vez que en ese periodo hay una continua interpenetración entre los sistemas organizacionales antes mencionados y los sistemas psíquicos que también intervienen en cada una de las instituciones.

En el siguiente apartado se explicará la forma en que el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera contribuye a que las organizaciones no gubernamentales consoliden todos los procesos y conceptos aquí descritos.

producidos por los sistemas psíquicos en su intento de comunicarse." *Ibid.*, p. 223.

³² Para profundizar en este tema, véase el apartado V del capítulo referente a interpenetración en Niklas Luhmann, *Sistemas sociales*, pp. 231-236.

³³ Se define globalmente la socialización como "el proceso que, mediante la interpenetración, forma el sistema psíquico y el comportamiento corporal controlado del ser humano". Para profundizar en el tema pueden consultarse los apartados VIII y IX en Niklas Luhmann, *Sistemas sociales*, pp. 246-257.

3. El Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera y la comunicación de los sistemas organizacionales

A lo largo del primer apartado fue posible explicar los distintos supuestos, actores, herramientas metodológicas, actividades y procedimientos que se articulan para hacer realidad el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera. En el segundo se presentaron los diferentes conceptos en los que se basa la Teoría general de sistemas de Niklas Luhmann. Ahora se enlazarán los contenidos de estos dos apartados para explicar cuáles son los aportes del programa a las organizaciones que atienden a la infancia callejera, trabajadora y en riesgo de callejerización.

3.1. Las organizaciones civiles como sistemas organizacionales

Como se mencionó en los apartados anteriores, las organizaciones civiles que atienden a la infancia callejera, trabajadora y en riesgo de callejerización pertenecen a la categoría de los sistemas sociales organizacionales, porque son sistemas sociales especializados en cotematizar decisiones en torno de la atención y el bienestar de esta población. Por tanto, son sistemas sociales orientados al entorno *sociedad*, encargado del cuidado y la atención de la infancia con dichas características.

Por ser sistemas altamente complejos, requieren de procesos de selección, tanto internos como externos, para garantizar su permanencia; por lo que es indispensable que todas sus selecciones estén centradas en tomar decisiones encaminadas a que los niños, niñas y adolescentes que atienden logren una mejor calidad de vida. Para ello, han producido en su interior un proceso de diferenciación, que ha ocasionado la integración de distintos subsistemas que son: el patronato, la

dirección general, las coordinaciones operativas, los equipos de educadores, trabajo social, psicología y personal de servicios; todos ellos articulados entre sí por una propuesta educativa y de atención. El número de subsistemas en los que se divide una organización varía de una a otra en función del nivel de complejidad que la institución ha desarrollado y el número de beneficiarios que atiende.

Los límites de estos sistemas organizacionales están determinados por la propuesta general de atención, que delimita: la misión, los objetivos generales y particulares, las líneas de acción y las actividades que realizan, a la vez que especifican la población objetivo a la que está dirigida su atención y las particularidades que los diferencian de otros sistemas organizacionales no gubernamentales, gubernamentales y privados, que también atienden o están preocupados por este sector de la infancia.

La propuesta educativa y de atención es también el eje de la autopoiesis y autorreferencia del sistema, por lo que todas las decisiones que toman sobre *reclutamiento y ubicación del personal*, sobre *condiciones del correcto decidir* (decisiones de programas) y sobre *vías de comunicación y competencia* (decisiones sobre organización); se realizan con base en esa propuesta educativa. Asimismo, los diferentes subsistemas de la institución deben partir de la propuesta educativa y de atención, para tomar cualquier decisión que esté relacionada con el proceso formativo de los niños, niñas y adolescentes.

Por tratarse de sistemas sociales, su autopoiesis no sólo está basada en el tipo de decisiones que toman, sino también en la comunicación. Es decir, la comunicación que se establece entre los diferentes subsistemas de la institución es la que permite la toma de decisiones que realiza cada uno de los subsistemas, como las que toma el

sistema organizacional en su conjunto. La comunicación es también el mecanismo que permite al sistema organizacional establecer contactos con otros sistemas en el entorno, que le apoyan en la atención de sus beneficiarios. Es a través de la comunicación que el sistema organizacional puede conseguir el ingreso de un niño, niña o adolescente; lograr su canalización a otra Institución o a un servicio externo especializado; e incluso, conseguir la reintegración a su familia. La comunicación sobre sus logros, resultados y experiencia, es la que permite al sistema organizacional conseguir recursos materiales y financieros para garantizar su operación.

Es posible afirmar que la propuesta educativa o de atención es en esencia la comunicación del sistema organizacional especializado en la infancia callejera, trabajadora o en riesgo de callejerización, porque implica un cúmulo de información que es seleccionada, transmitida y comprendida por los diferentes subsistemas de la institución, que coordina y articula la toma de decisiones y por ende, la autopoiesis y autorreferencia del sistema.

3.2. El programa como promotor de la comunicación en los sistemas organizacionales

En el primer apartado se indicó que el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera es una propuesta de fortalecimiento institucional encaminada a mejorar la calidad de la atención de las organizaciones que atienden a niños, niñas y adolescentes callejeros, trabajadores y en riesgo de callejerización, que centra su intervención en los métodos de trabajo. Por lo tanto el eje central de su intervención es la propuesta educativa y de atención de este tipo de sistemas organizacionales. Si se considera que la propuesta educativa y de atención es la base de la comunicación del sistema y por

tanto, la base de su autopoiesis y autorreferencia, entonces no se puede negar que el Programa está centrado en mejorar la comunicación de estos sistemas organizacionales.

Todas las actividades que se realizan en la línea de sistematización están encaminadas a clarificar y mejorar esta propuesta educativa y de atención. La *indagación histórica* y la *descripción de quehacer* son procedimientos encaminados a garantizar que los distintos subsistemas de la institución conozcan esta información, la manejen y comprendan, para facilitar así la comunicación entre estos subsistemas. Estos dos procedimientos ayudan también a la autorreferencia del sistema, pues propician que el sistema organizacional logre autobservarse a profundidad, para que a partir de esto se produzcan los elementos y las estructuras necesarias para garantizar la continuidad del sistema. Estos elementos y estructuras se producen y se reproducen mediante la autopoiesis, porque a partir de sus propios recursos y habilidades los distintos subsistemas de la institución proponen los ajustes y las mejoras que el sistema requiere en cuanto a la profesionalización de los recursos humanos, organización interna y procedimientos de toma de decisiones.

La *evaluación de proceso* o monitoreo, la evaluación de impacto, el sistema de seguimiento computarizado "Ángel Guardián" y los expedientes, no son sino herramientas y procedimientos encaminados a la toma de decisiones estratégicas y operativas. Por tanto, a partir de ellas el Programa estimula la autopoiesis de estos sistemas organizacionales, que como ya se dijo, se basa en la toma de decisiones relacionadas con la atención y el bienestar de los beneficiarios. No se debe olvidar que estas herramientas y procedimientos se formulan con base en la propuesta educativa, por lo que al mismo tiempo funcionan como instrumentos de registro y comunicación

que permiten la verificación de los resultados alcanzados en los niños, niñas y adolescentes.

Los procedimientos de planeación anual, semestral y mensual son otro de los mecanismos que ayudan a la autopoiesis y autorreferencia del sistema organizacional, en los mismos términos especificados en el apartado anterior. Es decir, la planeación ayuda al sistema no a predeterminar las decisiones, sino a tener un referente de los supuestos básicos que van a guiar las decisiones de cada uno de los subsistemas de la institución y del sistema organizacional en su conjunto. La planeación no se cumple totalmente como se plantea en un inicio, pero sirve como base para recordar sobre qué asuntos se deben tomar decisiones.

Las distintas reuniones que se realizan con los integrantes de los equipos, así como los diferentes talleres y reuniones programados en las líneas de capacitación específica y comunicación y coordinación Interinstitucional están encaminados a garantizar la comunicación de los sistemas organizacionales involucrados en el programa, tanto al interior como con otros sistemas del entorno enfocados también en la atención a este sector de la infancia. En ellos se busca principalmente romper los obstáculos que imposibilitan la comunicación, haciendo el esfuerzo por cumplir con los tres requisitos de ésta: selección de Información, notificación y comprensión. En todos ellos se va construyendo un código común, que si bien no es posible que todos manejen igual, por las dificultades que todo sistema tiene para decodificar en su totalidad la complejidad de otros sistemas y del entorno, por lo menos facilitan a cada sistema y subsistema la posibilidad de generar los esquemas binarios necesarios para hacer aprensible parte de la información que se le comunica. El esquema binario es el procedimiento de clasificación mediante el cual

cada determinación se obtiene por medio de la negación del contrario: la verdad, por ejemplo, se obtiene al negar la falsedad (y no por intuición o tradición). Tales esquematismos [...] no tienen un efecto seguro de exclusión, ellos mismos producen su material; postulan que bajo su punto de vista específico, todo adquiere uno u otro valor. Requieren, por ello, de sistemas funcionales cerrados, especializados en ellos, que exploren el mundo interno mediante su esquematismo en busca de información y que pueden permanecer indiferentes hacia todos los demás esquematismos.¹

De igual modo, se debe tomar en cuenta que la mayoría de los procedimientos, procesos y resultados de cada una de las actividades del programa queda documentada. La indagación histórica, la descripción del quehacer, el sistema de monitoreo, el diseño e informe de la evaluación de impacto, los expedientes, así como el documento de la propuesta educativa y de atención ajustada y mejorada con base en todas las experiencias del programa son documentos que la institución produce a lo largo de los tres años y funcionan como bases internas de seguridad del sistema porque permiten la función de retención. Es decir, todos estos documentos permiten a estos sistemas organizacionales seguir tomando decisiones que garanticen su autopoesis y su autorreferencia, durante y después del Programa. Las memorias y minutas elaboradas en las diferentes reuniones de los equipos cumplen esta misma función durante el desarrollo del Programa y se espera que en lo sucesivo, las instituciones sigan usando este mecanismo para garantizar que las diferentes decisiones que tomen estén ligadas y signifiquen la continuidad de la autopoesis del sistema.

¹ Niklas Luhmann, *Sistemas sociales*, p. 439.

Todos estos documentos, instrumentos y procedimientos estimulan la comunicación interna entre los distintos subsistemas del sistema organizacional, haciéndola más fluida y eficiente, centrándola en el eje que determina la razón de ser de las organizaciones: los niños, niñas y adolescentes que en ellas buscan la construcción de una mejor calidad de vida de la que han tenido en el pasado. Pero al mismo tiempo, todos los resultados y productos desarrollados por las instituciones durante su participación en el programa, también les sirven para mejorar la comunicación con los otros sistemas organizacionales del entorno, que comparten con ellas la tarea de atender o ayudar a esta población.

3.3. La interpenetración entre los sistemas organizacionales que participan en el programa

El Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera es un proceso de interpenetración de tres años, en el que intervienen diferentes sistemas organizacionales y psíquicos. Durante su desarrollo, los diferentes sistemas involucrados ponen a disposición de los otros toda su complejidad y mientras eso ocurre todos sufren una mutua afectación.

Dicho de otra manera, el proceso de Interpenetración consiste en lo siguiente:

En el programa intervienen tres sistemas organizacionales: Thais, Quiera y las instituciones beneficiadas. Thais, con el apoyo y los lineamientos de Quiera, diseña y opera el programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera. Este programa es resultado del intento de Thais por organizar la complejidad de las instituciones que atienden a la infancia, que ha investigado e intentado comprender a lo largo de su experiencia de trabajo. El programa se pone en marcha en diferentes organizaciones

que atienden a la infancia callejera, trabajadora o en riesgo de callejerización. Thais intenta durante los tres años transmitir toda la complejidad del programa a cada uno de los sistemas organizacionales que deciden participar. Pero esta complejidad es inaprehensible en su totalidad por cada uno de estos sistemas, por lo que, para reducir esa complejidad, generan esquemas binarios que les permiten traducir, con sus propios recursos y experiencia, toda esa información. Una vez que la han decodificado, notifican a Thais los avances que han logrado en la adaptación y la incorporación de algunos de los procedimientos del programa a los procesos internos de su sistema organizacional. En ese momento, las instituciones ponen a disposición de Thais toda su complejidad con los nuevos ajustes que han desarrollado en el interior del sistema, pero nuevamente esta información es demasiado compleja para que Thais sea capaz de procesarla en su totalidad. En ese caso, inicia un proceso de esquematización binaria, usando como base los planteamientos del programa. Así, procesa como información y resultados todo lo que coincide con los lineamientos del programa, y codifica como "ruido" o como problemas de comunicación con ese sistema organizacional lo que no alcanza a entender o lo que difiere del esquema del programa; por tanto, se ve orillado a hacer ajustes a la propuesta del programa que, de acuerdo con su percepción, corresponde a las particularidades de ese sistema organizacional. Esto le ocurre con cada uno de los sistemas organizacionales que se involucran en el programa, y es la razón por la cual éste no se aplica de la misma manera en cada institución.

Cuando Thais hace estos ajustes, se produce nuevamente el proceso de interpenetración entre ambos sistemas organizacionales, y se continúa a lo largo de los tres años, cada vez que se inicia la operación de cada procedimiento del programa.

Esto se complejiza aún más, si se toma en cuenta el sinúmero de interpenetraciones que se generan entre el sistema organizacional Quiera y Thais, así como las que se producen entre Quiera y los sistemas organizacionales beneficiarios del programa.

Estos procesos de interpenetración incluyen algunos intentos de disminuir la complejidad y buscar el equilibrio entre los diferentes sistemas organizacionales involucrados en el programa, a través de los talleres de evaluación semestral en los que participan Thais, Quiera y las instituciones. En esos talleres se produce un proceso de interpenetración intensivo que da como resultado esquemas binarios que en primera instancia son comunes a todos, pero posteriormente generan la autopoiesis y la autorreferencia de cada sistema organizacional, que toma sus propias decisiones para seguir operativizando las propuestas del programa.

Con base en el principio de interpenetración, es posible comprender por qué el programa no es idéntico para todas las organizaciones, y por qué al final del proceso de tres años los resultados y logros en cada institución son diferentes. Que sean diferentes en cada organización no indica que el programa no produzca efectos en cada una de ellas. Durante los tres años, el programa va produciendo diferentes tipos de ruido en las organizaciones, que ellos decodifican a su manera, de acuerdo con los recursos que tienen y con nivel de complejidad y evolución que han alcanzado. No se puede negar que el programa estimula la comunicación para la toma de decisiones, lo cual puede implicar que se decida recuperar sólo parte de los procedimientos y estrategias del programa, por considerarlas más acordes con el modo particular de operar de cada institución.

Durante el programa la interpenetración no sólo se da en el nivel de los sistemas organizacionales que participan, sino que también se genera en el de los sistemas psíquicos que están implicados en distintos subniveles en los subsistemas de cada sistema organizacional. Esto ocasiona una rotación de personal en los diferentes sistemas organizacionales, hasta que se consigue que por un plazo más largo otros sistemas psíquicos capacitados se interesen por mantener un acoplamiento estructural con este sistema organizacional. No se debe olvidar que los sistemas psíquicos no son parte de la institución, sino que por su capacitación y experiencia están acoplados estructuralmente a este sistema para cumplir una función relacionada con un determinado subsistema de la organización, por lo que su rotación se vuelve menos desequilibrante cuando se ha logrado consolidar la comunicación y autopoiesis de cada subsistema.

Por último, es importante mencionar que durante todo el proceso las organizaciones civiles establecen interpenetración con otros sistemas del entorno, que en definitiva tiene efectos en ellas y en su desempeño en el programa. Uno de esos sistemas son los propios niños, niñas y adolescentes, quienes, como sistemas psíquicos, ponen toda su complejidad en manos de estas instituciones, pero también en su vivencia anterior en la calle o en la familia, incluso durante su estancia en la institución; ellos también constituyen un sistema social con sus propios códigos y complejidades, que constantemente entran en el juego de la interpenetración con las instituciones, las cuales intentan día con día aportar algunos elementos a su proceso de socialización.

Conclusiones

A lo largo del primer apartado de esta tesina se expusieron los supuestos básicos y las principales herramientas metodológicas que el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera ofrece a las instituciones civiles que atienden a las niñas, niños y adolescentes callejeros, trabajadores y en riesgo de callejerización. En él se explicó cómo las actividades de sistematización y evaluación centradas en la documentación, revisión y ajuste de la propuesta educativa y de atención conforman la base de dicho programa; apoyándose adicionalmente en procedimientos de planeación.

El segundo apartado proporcionó un panorama general de los principales conceptos de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann, resaltándose la importancia de los sistemas organizacionales que basan su autopoiesis y autorreferencia en la comunicación y en la toma de decisiones de tres tipos: sobre selección y ubicación de personal, sobre el correcto decidir (decisiones de programas) y sobre vías de comunicación y competencia (decisiones sobre organización). De igual modo, se enfatizó la importancia de la comunicación para la operación interna de estos sistemas, que al mismo tiempo establecen vínculos con otros sistemas del entorno a través de procesos de interpenetración.

En el tercer apartado se contrastó la propuesta del programa con los conceptos de la teoría de los sistemas sociales, con los siguientes resultados:

- Se identificó a las organizaciones que atienden a la infancia callejera, trabajadora y en riesgo de callejerización como sistemas sociales organizacionales.

- Se explicó cómo estas organizaciones incrementan su autopoiesis, autorreferencia y autoobservación al involucrarse en el programa, pues los procedimientos de sistematización y evaluación que en él se desarrollan ayudan a profundizar en su propuesta educativa y de atención, base de su toma de decisiones al incidir en las "decisiones del correcto decidir" (decisiones de programa) que influyen de forma determinante en los otros dos tipos de decisiones que estos sistemas deben tomar.
- También se identificaron los aportes que los procedimientos de planeación tienen en la toma de decisiones de estos sistemas, al ofrecer la posibilidad de conocer los supuestos a partir de los cuales se va a decidir en un periodo determinado.
- Por último, se describió cómo la interpenetración es el proceso a través del cual la complejidad del programa y de las instituciones que participan en él se pone al alcance de las distintas partes involucradas, que deben reducir esa complejidad a partir de esquemas binarios para el procesamiento de la información.

Por todo lo anterior, podemos afirmar que se alcanzó el objetivo de esta tesina:

analizar y demostrar que el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera basa su propuesta de fortalecimiento institucional a las organizaciones que atienden a esta población en un proceso de interpenetración que permite a las organizaciones mejorar su autopoiesis y autorreferencia, así como su capacidad de observación del entorno, para la toma de decisiones como *sistemas organizacionales*.

A través de la contrastación, se describió la forma en que ocurre la interpenetración entre los diferentes sistemas involucrados y cómo el programa estimula la autopoiesis y la autorreferencia a partir de procedimientos de sistematización y evaluación de la propuesta educativa y de atención. Con ello se comprueba también la hipótesis planteada al inicio:

el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera favorece la autopoiesis y autorreferencia de las organizaciones que atienden a la infancia callejera, trabajadora y en riesgo de callejerización, a través de la mejoría de la comunicación y la toma de decisiones.

En la contrastación se demostró también de qué modo la comunicación y la toma de decisiones son la base de la autopoiesis y autorreferencia de este tipo de sistemas sociales, y que son precisamente estos dos componentes los que se estimulan y promueven en el programa.

El problema que se planteaba acerca de qué elementos de la propuesta de fortalecimiento institucional del Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera podrían considerarse como fundamentales para promover: la mejoría de la propuesta de atención, la mejora de la organización interna y la continuidad de las instituciones, puede sintetizarse en las siguientes afirmaciones:

- El Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera está dirigido a sistemas organizacionales especializados en la atención de niñas, niños y adolescentes callejeros, trabajadores y en riesgo de callejerización.

- Estos sistemas organizacionales basan su autopoiesis y autorreferencia en la comunicación y en la toma de decisiones relacionadas con el bienestar y el desarrollo de este sector de la infancia.
- Al promover la documentación, evaluación y el mejoramiento de la propuesta educativa y de atención de estos sistemas organizacionales, el programa incide sobre el eje de la autopoiesis y la autorreferencia de estas organizaciones, pues de la propuesta se desprenden todas las decisiones y comunicaciones que el sistema debe producir para garantizar su reproducción y permanencia. Todas las actividades de sistematización, evaluación, planeación y comunicación interna y externa que desarrolla el programa inciden en este sentido.
- Por tratarse de una relación entre sistemas que comparten un mismo entorno, el programa no se transfiere a las organizaciones de manera lineal, sino a través de un proceso de interpenetración donde cada sistema aporta su complejidad, pero cada uno está limitado a adaptarla según su lógica, capacidad y modo de operación.

Aportes para el mejoramiento del programa

Aun cuando esta tesina logra afirmar que el Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera es una propuesta de fortalecimiento de la comunicación de los sistemas organizacionales especializados en este sector de la infancia, es posible hacer algunas propuestas para mejorar el alcance de sus propósitos.

En primer lugar, el programa podría reducir los efectos contradictorios de la interpenetración que establece con las organizaciones a las que está dirigido, si además de apoyar su intervención en talleres, asesorías y reuniones de trabajo con el/la sistematizador (a) y los equipos, logra desarrollar materiales de apoyo adicionales como podrían ser cuadernillos de trabajo con preguntas y contenidos para ser respondidos por los equipos. Éstos pueden elaborarse a partir del *Manual de operación del programa* y tendrían dos funciones importantes: facilitar la transmisión de los nuevos conocimientos que requieren los equipos para desarrollar las diferentes actividades y productos del programa, a la vez que le facilitaría a Thais la detección de la manera en la que cada institución está decodificando la propuesta del programa y adaptándola a su lógica interna. En Thais ya se recurre a este tipo de recursos educativos, pero se utilizaba una bibliografía amplia y guías de trabajo que no siempre dieron los resultados esperados, quizá porque no se resolvía el problema del poco tiempo que los integrantes de las instituciones utilizan para la lectura y la capacitación. El reto entonces es elaborar materiales sencillos que no generen resistencias, sino que hagan sentir a los equipos que avanzan. Es difícil realizar esta propuesta si no se tienen los recursos financieros, materiales y humanos, además del equipo que opera el programa, pero esta inversión puede facilitar la operación en el largo plazo.

Para el año 2000, Thais ya había hecho una sugerencia a Quiera de diseñar una propuesta alternativa al programa, porque éste no siempre respondía a las capacidades y a las lógicas de todas las instituciones. Durante su operación, el programa había demostrado ser más efectivo en instituciones que no tenían una propuesta meramente asistencial, sino una propuesta de atención más integral y centrada en las necesidades de los niños, niñas y adolescentes. Por tal motivo, esta nueva modalidad implicaba la división del programa en módulos centrados en algún componente o aspecto institucional específico, que se ofrecería a las instituciones de acuerdo con sus propias necesidades y habilidades para desarrollar procesos más complejos, como la evaluación interna o el diseño de un sistema personalizado de seguimiento. Además, estarían sujetos a periodos más precisos, durante los cuales las organizaciones enfocarían sus esfuerzos a concluir una sola tarea. La propuesta de los cuadernillos de apoyo sigue la misma lógica e intenta focalizar el trabajo de la asesoría y los esfuerzos institucionales, ya que no siempre las instituciones logran conservar los parámetros de participación, trabajo en equipo e interés por la mejora continua que demostraron en un inicio para ser consideradas como candidatas al programa.

Además del documento de la *Propuesta educativa mejorada*, que incluye los procedimientos de monitoreo y evaluación que cada institución elabora durante el programa, un esfuerzo adicional con el que se puede complementar este resultado, que incide en la autopoiesis y autorreferencia de sistema organizacional, es incluir la asesoría para la formulación de un Taller de inducción y actualización de la propuesta educativa de cada institución. Esta segunda sugerencia de mejora al programa está basada en el interés de no confiar solamente en los manuales y documentos, pues no siempre bastan para garantizar que los integrantes de los equipos entiendan de la

misma manera la propuesta de atención de la institución. El taller estaría estructurado de forma que posibilitara, en primera instancia, socializar la propuesta educativa con el personal de nuevo ingreso de la institución, pero, a la vez, debería permitir a los integrantes con más antigüedad revisar la vigencia de su propuesta de atención, misión, objetivos, actividades y procedimientos. El taller tendría que estar diseñado con una metodología participativa para facilitar a los involucrados el conocimiento y la reflexión de los diferentes principios y componentes de la propuesta educativa de cada institución, y ser complementado con material de apoyo didáctico, ejercicios grupales e individuales. Además, auxiliaría a los responsables de reclutamiento de personal en la evaluación de las habilidades, actitudes y destrezas de los candidatos a incorporarse, así como las de los integrantes con más antigüedad. Como parte del convenio con la Fundación Quiera, las instituciones tendrían que comprometerse a realizar este taller por lo menos una vez al año, de la misma forma que se comprometen a seguir usando el sistema computarizado de seguimiento, aun cuando su participación en el programa haya concluido.

Por último, es importante recomendar que se aplique un procedimiento más intensivo para garantizar el seguimiento personalizado de las niñas, niños y adolescentes. Hasta ahora el programa ha permitido que cada institución disponga de un sistema de seguimiento institucional o del sistema computarizado "Ángel Guardián". Sin embargo, no ha sido posible garantizar su uso regular y un llenado eficaz. En este sentido, se podría realizar un material de apoyo, quizás un video de capacitación que documente cómo puede usarse el sistema para el seguimiento y la evaluación del proceso de los beneficiarios, al mismo tiempo que ayude a resaltar sus ventajas,

presentando, por ejemplo, el caso de un niño o una niña que ya ha sido atendida, y utilizar como fuente de información importante este sistema de seguimiento.

Esta tercera sugerencia surge de la dificultad de las instituciones para aprovechar al máximo el sistema, algunas veces por las fallas técnicas que presentó, pero en varias ocasiones por la resistencia de las organizaciones a basar su evaluación periódica en los resultados que obtenían con sus beneficiarios. Sugiere el uso de un video porque es mucho más factible transmitir, a través de imágenes, música y contenidos, los valores y la filosofía que están detrás del seguimiento personalizado: poner en el centro del quehacer de las instituciones los derechos, intereses y necesidades de las niñas, niños y adolescentes a quienes atienden. El video podría incluir una asesoría específica y el acompañamiento temporal en el uso del sistema para los y las educadoras, con el fin de proporcionar no sólo una capacitación técnica, sino, también, crear las condiciones para que incorporen el uso del sistema a sus tareas operativas cotidianas. Esta asesoría y acompañamiento temporal podrían concretarse en un seminario con duración de cuatro a seis meses, periodo en el que los y las educadoras trabajarían directamente con la información de los beneficiarios que tienen a su cargo, con el propósito de resolver los problemas técnicos del sistema, además de propiciar la capacitación a partir de problematizar las alternativas de decisión que implica obtener diferentes resultados en el sistema. Esta sugerencia difícilmente podría ser puesta en marcha en las condiciones en las que operaba el Programa hasta 2000, por lo que requeriría de dos modificaciones opcionales:

- a) establecer el seguimiento como un momento del fortalecimiento que se trabaja de manera exclusiva durante un periodo determinado por el o la asesora y el equipo de la institución, o

b) trabajar en paralelo con otros componentes y procesos del programa pero siendo asesorado por personal contratado específicamente para este fin.

Hacer módulos específicos con cuadernillos de apoyo didáctico, asesorar en el diseño de un taller de inducción y actualización de la propuesta educativa de cada institución, así como potenciar el seguimiento personalizado a través de un video de capacitación, con una asesoría y un acompañamiento específico a los y las educadoras, son tres alternativas que podrían incrementar los resultados que el programa tiene en el fortalecimiento de la comunicación de estos sistemas organizacionales. Las anteriores propuestas tendrían que ser desarrolladas con mayor precisión, aplicadas y sometidas a evaluación para determinar su pertinencia y utilidad. Sin embargo, incluso si se trata de sugerencias generales, se plantean con base en la experiencia de trabajo con estas organizaciones y en el marco teórico de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann.

Bibliografía

Baena, Guillermina, *Manual para elaborar trabajos de investigación documental*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1991.

Barreiro García, Norma, *Los niños de la calle, una realidad de la ciudad de México*, México, Fideicomiso para los Programas en Favor de los Niños de la Calle, 1992.

_____ y Lilian Alemany Rojas, *Evaluación de proyectos de atención a niños callejeros*, México, Thais, 1997.

_____ y Laura Alvarado Castellanos, "Las calles y las organizaciones sociales", en: *ONG con programas de juventud. Evaluación de experiencias de intervención social*, T. II, México, Instituto Mexicano de la Juventud, 2000.

Barnechea, María Mercedes, Estela González y María de la Luz Morgan, *¿Y cómo lo hace? Propuesta de método de sistematización*, Lima, Taller Permanente de Sistematización CEAAL-Perú, 1992.

Cadena, Félix, *Conocer transformando y transformar conociendo. Sistematización y autoevaluación de la educación popular*, México, FLASEP, 1995.

Casa Alianza, Visión Mundial, MAMA, Thais, S.C. y Fundación Quiera, *Infancia callejera. Cuatro modelos de atención*, México, 1998.

Fernández, David, *Malabareando, la cultura de los niños de la calle*, Xalapa, Universidad Iberoamericana, 1993.

Fundación Pro Niños, Thais, S.C. y Fundación Quiera, *De la calle a la esperanza*, México, 2000.

Garza Mercado, Ario, *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales*, México, El Colegio de México, 1997.

González Reyna, Susana, *Manual de redacción e investigación documental*, México, Trillas, 1990.

Izuzquiza, Ignacio, *La sociedad sin hombres*, Barcelona, Anthropos, 1990.

Jara, Oscar, *Para sistematizar experiencias*, Costa Rica, Alforja, 1994.

Luhmann, Niklas, *Introducción a la teoría de sistemas*, México, Universidad Iberoamericana, 1996.

_____, *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, Barcelona, Anthropos, 1997.

_____, *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, México, Alianza, 1991.

_____ y De Georgi, Raffaele, *Teoría de la sociedad*, México, Universidad de Guadalajara, 1993.

Martín Serrano, Manuel, *La producción social de comunicación*, Madrid, Alianza, 1986.

Martinic, Sergio, *Diseño y evaluación de proyectos sociales*, México, COMEXANI-CEJUV, 1997.

Palomas, Susana, *Cruzar el puente. Manual para educadores de niños en proceso de recuperación*, México, Thais, S.C., 1997.

Rodríguez Gabarrón, Luis, *Metodología participativa, infancia callejera y programas de atención*, Xalapa, Paspártú, 1993.

Rodríguez Martínez, Marisela y José Ángel Aguilar Gil, *Manual sobre evaluación y distribución de materiales educativos para la salud sexual juvenil*, México, MEXFAM, 1998.

Thais, S.C., *Manual de fortalecimiento de instituciones de atención a la infancia callejera. Sistematizando los métodos de trabajo*, México, primera versión estenográfica, 1997.

Thais, S.C., *Guía de procedimientos del Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera*, México, versión estenográfica, 1999.

Thais, S.C., *Manual de operación del Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera*, México, Segunda versión estenográfica, 1999.

Thais, S.C., *Manual de operación del Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera*, México, tercera versión estenográfica, 2000.

Páginas web

www.cemefi.org.mx

www.thais.org.mx