
FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

Del documento a la trama institucional:
Tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional
de cuidado residencial¹

Texto

Fabian Fariña
Denise Lacoste
María Guadalupe Varela
Universidad Nacional de Córdoba
fabian.farina@unc.edu.ar

Recepción: marzo 2026 / Aceptación: mayo 2026

Resumen

El presente artículo analiza el proceso de co-construcción del Proyecto Institucional para los dispositivos residenciales de la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SeNAF) de la provincia de Córdoba, Argentina, durante el año 2023. A partir de una sistematización de experiencias con enfoque de investigación-acción, se utiliza el registro etnográfico de dieciocho mesas de trabajo intersectoriales como analizador de las tensiones estructurales del sistema de protección. El análisis se organiza en torno a tres ejes: la indeterminación del rol del educador, la disputa entre lógicas de control y de participación, y la distancia entre el mandato normativo y las condiciones materiales de las prácticas de cuidado. Los resultados muestran que el proceso de escritura colectiva de la normativa institucional operó como un dispositivo instituyente que visibilizó la brecha entre la prescripción legal y la cotidianidad de las residencias. Se concluye que la política pública de cuidado no se agota en la producción de documentos normativos, sino que requiere dispositivos sostenidos de reflexividad institucional para que el paradigma de derechos se encarne en las prácticas.

Palabras clave

Análisis Institucional, Políticas de Cuidado, Dispositivos Residenciales, Infancias Públicas, Sistema de Protección de Derechos

¹ El presente artículo integra una trilogía de producciones sobre el sistema de cuidado residencial de la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SeNAF) de la provincia de Córdoba (2022-2023), publicadas en el mismo número de esta revista. Los trabajos que la completan son:

FARIÑA, F. *El paradigma tutelar como fantasma institucional: Cartografía documental de las prácticas de cuidado residencial*. INFEIES – RM 15 (15) Investigaciones - Mayo 2026. <http://www.infeies.com.ar>;

FARIÑA, F. *Cuidar sin manual: Funciones de crianza y malestar laboral en el sistema de protección*. INFEIES – RM. 15 (15) Debates Contemporáneos - Mayo 2026. <http://www.infeies.com.ar>.

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

Do documento à trama institucional:
Tensões e traduções na coconstrução de um projeto institucional
de cuidados residenciais²

Texto

Fabian Fariña
Denise Lacoste
María Guadalupe Varela
Universidad Nacional de Córdoba
fabian.farina@unc.edu.ar

Recepción: marzo 2026 / Aceptación: mayo 2026

Resumo

O presente artigo analisa o processo de coconstrução do Projeto Institucional para os dispositivos residenciais da Secretaria da Infância, Adolescência e Família (SeNAF) da província de Córdoba, Argentina, durante o ano de 2023. A partir de uma sistematização de experiências com enfoque de pesquisa-ação, utiliza-se o registro etnográfico de dezoito mesas de trabalho intersetoriais como analisador das tensões estruturais do sistema de proteção. A análise organiza-se em torno de três eixos: a indeterminação do papel do educador, a disputa entre lógicas de controle e de participação, e a distância entre o mandato normativo e as condições materiais das práticas de cuidado. Os resultados mostram que o processo de escrita coletiva da normativa institucional operou como um dispositivo instituinte que visibilizou o descompasso entre a prescrição legal e o cotidiano das residências. Conclui-se que a política pública de cuidado não se esgota na produção de documentos normativos, mas requer dispositivos contínuos de reflexividade institucional para que o paradigma de direitos se encarne nas práticas.

Palavras-chave

Análise Institucional, Políticas de Cuidado, Dispositivos Residenciais, Infâncias Públicas, Sistema de Proteção de Direitos

² O presente artigo integra uma trilogia de produções sobre o sistema de cuidado residencial da Secretaria da Infância, Adolescência e Família (SeNAF) da província de Córdoba (2022-2023), publicadas no mesmo número desta revista. Os trabalhos que a complementam são:

FARIÑA, F. *O paradigma tutelar como fantasma institucional: cartografia documental das práticas de cuidado residencial*. INFEIES – RM 15 (15) Investigações - Maio de 2026. <http://www.infeies.com.ar>;

FARIÑA, F. *Cuidar sem manual: funções de criação e mal-estar laboral no sistema de proteção*. INFEIES – RM. 15 (15) Debates Contemporâneos - Maio de 2026. <http://www.infeies.com.ar>.

www.infeies.com.ar – ce.infeies@gmail.com

Arenales 2740 (7600) Mar del Plata, Buenos Aires Argentina
Tel 54-0223-6191946

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

From document to institutional framework:
Tensions and translations in the co-construction of an institutional project
for residential care³

Text

Fabian Fariña
Denise Lacoste
María Guadalupe Varela
Universidad Nacional de Córdoba
fabian.farina@unc.edu.ar

Recepción: marzo 2026 / Aceptación: mayo 2026

Abstract

This article analyzes the co-construction process of the Institutional Project for residential care facilities of the Secretariat of Childhood, Adolescence and Family (SeNAF) in the province of Córdoba, Argentina, during 2023. Drawing on a systematization of experiences within an action-research framework, the ethnographic record of eighteen intersectoral working sessions is used as an analyzer of the structural tensions within the child protection system. The analysis is organized around three axes: the indeterminacy of the educator's role, the dispute between logics of control and participation, and the gap between normative mandates and the material conditions of care practices. Results show that the collective writing process of institutional regulations functioned as an instituting device that made visible the distance between legal prescription and the everyday life of residential facilities. It is concluded that care public policy is not exhausted by the production of normative documents, but requires sustained institutional reflexivity devices for the rights paradigm to become embodied in practice.

Key Words

Institutional Analysis, Care Policies, Residential Care Facilities, Public Childhoods, Rights Protection System

³ This article is part of a trilogy of studies on the residential care system of the Secretariat for Children, Adolescents, and Families (SeNAF) of the province of Córdoba (2022–2023), published in the same issue of this journal. The other articles in the series are:

FARIÑA, F. The tutelary paradigm as institutional ghost: Documentary cartography of residential care practices. INFEIES – RM. 15 (15) Research - May 2026. <http://www.infeies.com.ar>;

FARIÑA, F. Caring Without a Manual: Parenting Roles and Workplace Distress in the Protection System. INFEIES – RM. 15 (15) Contemporary Debates - May 2026. <http://www.infeies.com.ar>

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

Del documento a la trama institucional:
Tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional
de cuidado residencial

Fabian Fariña
Denise Lacoste
María Guadalupe Varela
Universidad Nacional de Córdoba
fabian.farina@unc.edu.ar

Recepción: marzo 2026 / Aceptación: mayo 2026

1. Introducción

La sanción de la Ley Nacional 26.061 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (2005) y su correlato provincial, la Ley 9.944 de Promoción y Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes de Córdoba (2011), inauguraron formalmente la transición del paradigma tutelar al paradigma de protección integral en el campo de las políticas públicas de infancia en Argentina. Sin embargo, como han señalado Villalta y Llobet (2015), la adecuación normativa no garantiza por sí misma la transformación de las prácticas institucionales: los sistemas de protección operan mediante circuitos burocráticos, sentidos sedimentados y lógicas organizacionales que metabolizan las nuevas leyes de modos heterogéneos y, con frecuencia, contradictorios. La distancia entre lo que la ley prescribe y lo que las instituciones efectivamente hacen constituye uno de los problemas centrales del campo.

Este artículo se sitúa en ese intersticio. No analiza la ley ni evalúa su implementación en términos de resultados sobre las trayectorias de niñas, niños y adolescentes, sino que examina un momento específico y habitualmente invisibilizado: el proceso mediante el cual los actores institucionales intentan traducir el paradigma de derechos en un documento normativo interno. Concretamente, se analiza la co-construcción del Proyecto Institucional para las Casas de Cuidados Residenciales de la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SeNAF) de la

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

provincia de Córdoba, desarrollada durante el 2023 a través de dieciocho jornadas de mesas de trabajo intersectoriales, y formalizada mediante la Resolución 016/2023.

La tesis que organiza el artículo es la siguiente: el proceso de escritura colectiva de la normativa institucional no constituyó un mero trámite administrativo, sino que operó como un analizador —en el sentido que le otorga el análisis institucional (Lourau, 1970)— de las tensiones estructurales del sistema de protección. Las mesas de trabajo pusieron en evidencia aquello que la normativa vigente no resuelve: la indeterminación del rol del educador, la persistencia de lógicas de control que conviven con el discurso de derechos, y la fragilidad de los recursos materiales y simbólicos con los que se sostiene cotidianamente el cuidado residencial.

El interés de este análisis no reside en la evaluación del producto final —la Resolución 016/2023 como texto normativo—, sino en la reconstrucción del proceso que le dio origen. Se trata, en términos de Minnicelli (2010), de atender a las "ceremonias mínimas" que habilitan la palabra institucional: esos dispositivos micro-políticos que, sin la espectacularidad de las reformas legislativas, producen condiciones de posibilidad para que algo del orden de lo instituyente acontezca en contextos atravesados por la repetición y el malestar.

El artículo se organiza del siguiente modo. En primer lugar, se presenta el contexto institucional que enmarca la experiencia. Luego se desarrolla el marco teórico, articulando categorías del análisis institucional, los estudios sobre infancias públicas y la perspectiva de la sistematización de experiencias. A continuación se explicita la metodología, incluyendo la posicionalidad de los autores como investigadores implicado en el proceso analizado. El núcleo del trabajo lo constituye la sección de resultados, organizada en tres ejes analíticos que reconstruyen las tensiones emergentes. Finalmente, se discuten los hallazgos en diálogo con la literatura, se señalan las limitaciones del estudio y se formulan conclusiones que, lejos de un cierre, abren interrogantes sobre la sostenibilidad de estos procesos.

2. Contexto institucional y objeto de análisis

La Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SeNAF) de la provincia de Córdoba es el organismo responsable de la protección integral de los derechos de NNyA en el territorio provincial. Dentro de su estructura, la Dirección de Acogimiento Residencial gestiona un

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

conjunto de Casas de Cuidados Residenciales (CCR) destinadas a alojar a NNyA que, habiendo sido objeto de medidas excepcionales de protección —es decir, habiéndose agotado las instancias de medidas de segundo nivel previstas en el artículo 42 de la Ley Provincial 9.944—, requieren un ámbito de cuidado alternativo al familiar (art. 48, Ley 9.944). Estas residencias constituyen, en la terminología del sistema, dispositivos de "tercer nivel": la última instancia de intervención estatal antes de la separación definitiva del centro de vida familiar.

El universo residencial de la SeNAF Córdoba presenta una heterogeneidad significativa. Las CCR se distribuyen en la capital y en localidades del interior provincial, atienden a poblaciones diversas —varones, mujeres, NNyA con discapacidad, madres adolescentes con sus hijos, etc— y operan con dotaciones de personal variables. Los actores institucionales que intervienen en la cotidianidad de las residencias incluyen educadores, responsables de gestión de residencias, equipos técnicos interdisciplinarios (de medidas vigentes y de medidas cesadas), acompañantes hospitalarios, y coordinaciones específicas (de no punibles, de equipos técnicos de fortalecimiento institucional).

Hasta 2023, las CCR carecían de un documento normativo unificado que estableciera criterios comunes para las prácticas de cuidado, los protocolos de ingreso y egreso, las funciones de cada rol y los estándares de intervención. Cada residencia operaba, en la práctica, con acuerdos informales, criterios personalizados y tradiciones institucionales no escritas. Esta situación fue identificada como problemática por el Equipo Técnico de Fortalecimiento Institucional, que venía desarrollando intervenciones de acompañamiento y revisión de prácticas en las residencias desde su creación (Fariña, Lacoste, Planchich y Varela, 2023).

En ese marco, durante el año 2023, se llevaron a cabo dieciocho jornadas de mesas de trabajo intersectoriales con el objetivo de elaborar participativamente un Proyecto Institucional que unificara criterios y orientara las prácticas. Las mesas fueron convocadas por la Subsecretaría de Protección de Derechos y coordinadas por el Equipo Técnico de Fortalecimiento Institucional. Participaron educadores, responsables de residencias, equipos técnicos de diversas áreas, acompañantes hospitalarios, coordinaciones, autoridades de la Subsecretaría, tesistas de Psicología en proceso de práctica final, y —en una jornada específica— jóvenes que se encontraban en CCR y jóvenes egresados del sistema. Los encuentros tuvieron una

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

periodicidad semanal, con una duración aproximada de dos horas cada uno, y se desarrollaron tanto de manera presencial como con participación virtual de residencias del interior provincial.

El producto formal de este proceso fue la Resolución 016/2023, firmada el 7 de diciembre de 2023 por la Secretaria de SeNAF, que aprobó el Proyecto Institucional y sus catorce anexos. En sus considerandos, la Resolución reconoce que el documento fue elaborado por "un Equipo Interdisciplinario, conformado por todos los actores que conforman la actividad diaria dentro del ámbito de cuidados residenciales" (Resolución 016/2023, p. 1), y establece como objetivo "enmarcar la práctica socioeducativa en un Proyecto Institucional que guíe y promueva la conciencia y compromiso que tan alta labor educativa y de contención afectiva implica" (Resolución 016/2023, p. 1).

El presente artículo no analiza el contenido prescriptivo de la Resolución, sino el proceso discursivo y relacional que la precedió, tal como quedó documentado en el cuaderno de campo del proceso.

3. Marco teórico y categorías analíticas

El andamiaje conceptual de este trabajo se construye en la intersección de tres campos: los estudios sobre infancias e instituciones, el análisis institucional y la perspectiva de la sistematización de experiencias. No se trata de una yuxtaposición de autores, sino de una articulación orientada por el problema: comprender qué revela sobre el sistema de protección el proceso de intentar escribir colectivamente sus propias reglas.

3.1. Infancias públicas, ceremonias mínimas y trazado institucional

La categoría de "infancias públicas" propuesta por Minnicelli (2004) resulta central para situar el análisis. La autora utiliza esta noción para designar a aquellas infancias que, atravesadas por la intervención estatal —judicial, administrativa, asistencial—, quedan inscriptas en una trama institucional que las constituye como sujetos de un tratamiento social específico. Las NNyA alojados en dispositivos residenciales son, por definición, infancias públicas: su cotidianidad, sus vínculos, sus trayectorias educativas y sanitarias están mediadas por decisiones institucionales que configuran lo que Minnicelli (2019) denomina un "trazado institucional", es

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

decir, el conjunto de marcas que las intervenciones estatales imprimen en las biografías de los sujetos.

Ahora bien, Minnicelli (2010) advierte que las instituciones no operan solo como aparatos de reproducción, sino que pueden albergar "ceremonias mínimas": dispositivos micro-políticos que, en la cotidianidad del encuentro entre adultos y NNyA —o, como en el caso que nos ocupa, entre los propios adultos que sostienen el cuidado—, habilitan la palabra, restituyen lazos y producen efectos subjetivantes. Las ceremonias mínimas no son grandes reformas ni intervenciones espectaculares; son, más bien, "antídotos" frente a la compulsión a la repetición institucional (Minnicelli, 2010). En este artículo, proponemos leer el proceso de las mesas de trabajo como una ceremonia mínima: un espacio que, al convocar a los actores a poner en palabras lo que habitualmente queda naturalizado, produjo un efecto de visibilización de las tensiones que la rutina institucional tiende a silenciar.

Complementariamente, la noción de "escrituras de la ley en la trama social" (Minnicelli, 2008) permite pensar el acto de escribir colectivamente un proyecto institucional no como un ejercicio burocrático, sino como una operación simbólica: escribir la norma es, simultáneamente, nombrar lo que falta, lo que no funciona, lo que se desea y lo que se teme. El cuaderno de campo del proceso registra precisamente esa tensión entre lo que se logra inscribir en el documento y lo que queda como resto no metabolizado.

3.2. Análisis institucional: analizadores, implicación y lo instituido/instituyente

El análisis institucional, en la tradición inaugurada por Lourau (1970) y desarrollada en el campo de la psicología institucional por Bleger (1966) y Kaës (1989), ofrece herramientas conceptuales para comprender la dinámica entre lo instituido —las normas, los roles, las prácticas sedimentadas— y lo instituyente —las fuerzas que pugnan por transformar el orden establecido— o, en otras palabras, "el grado en que los integrantes de la organización, y la misma como conjunto, pueden modificar sus estructuras y modos de funcionamiento en un proceso permanente de adaptación activa a la realidad" (Etkin y Schvarstein 1989, p. 167). En el contexto de los dispositivos residenciales, lo instituido no es solo la normativa legal vigente, sino también las tradiciones de cuidado heredadas del paradigma tutelar, las rutinas no

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

escritas, los modos de vincularse con los NNyA que se transmiten de educador a educador sin mediación formativa.

La noción de "analizador" resulta particularmente productiva. Un analizador es, para Lourau (1970), un acontecimiento o dispositivo que, por su sola presencia, descompone la realidad institucional y revela sus contradicciones. Las mesas de trabajo operaron como analizadores en la medida en que la convocatoria a escribir un proyecto institucional obligó a los actores a explicitar aquello que, en la cotidianidad, permanece implícito: ¿qué hace exactamente un educador? ¿Cuál es el límite de su intervención ante una crisis? ¿Quién decide sobre la medicación de un NNyA? ¿Qué significa "escuchar activamente"? Estas preguntas, que el cuaderno de campo registra con insistencia, no emergieron de una investigación externa, sino del propio proceso de intentar formalizar las prácticas.

Asimismo, la categoría de "implicación" (Lourau, 1970) es relevante para situar la posicionalidad de los autores, aspecto que se desarrolla en la sección metodológica. El análisis institucional sostiene que no existe observación neutral de las instituciones: todo analista está implicado en el campo que analiza, y esa implicación no es un obstáculo a eliminar, sino una dimensión a explicitar y trabajar reflexivamente.

3.3. Traducción de políticas y resignificación de la protección

El tercer eje conceptual proviene de los estudios sobre políticas públicas de infancia en Argentina. Villalta y Llobet (2015) han mostrado que la transición del paradigma tutelar al de protección integral no opera como un reemplazo lineal, sino como un proceso de "resignificación" en el que las nuevas normativas son traducidas por los actores institucionales a partir de sus marcos de referencia previos, sus condiciones materiales de trabajo y sus culturas organizacionales. Esta perspectiva permite evitar dos lecturas simplificadoras: la que celebra la nueva legislación como si su mera existencia garantizara el cambio, y la que denuncia a los trabajadores como "resistentes" al nuevo paradigma sin considerar las condiciones en que operan.

La noción de "traducción" resulta especialmente pertinente para el análisis del proceso de co-construcción del Proyecto Institucional. Lo que las mesas de trabajo pusieron en escena fue, precisamente, el trabajo de traducción: ¿cómo se convierte el mandato abstracto de

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

"restitución de derechos" en un protocolo de ingreso? ¿Cómo se traduce el principio de "autonomía progresiva" en criterios concretos sobre el uso del celular o las salidas de los NNyA? El cuaderno de campo documenta ese esfuerzo de traducción y, al mismo tiempo, los puntos en los que la traducción fracasa o se detiene.

3.4. Sistematización de experiencias como producción de conocimiento

Finalmente, el artículo se inscribe en la tradición latinoamericana de sistematización de experiencias (Jara Holliday, 2018), entendida no como una mera descripción cronológica de lo acontecido, sino como un ejercicio de producción de conocimiento crítico a partir de la práctica. La sistematización se distingue de la evaluación en que no busca medir resultados ni emitir juicios de valor sobre la experiencia, sino reconstruir la lógica del proceso, identificar las tensiones que lo atravesaron y extraer aprendizajes transferibles. En este caso, la sistematización se articula con el análisis institucional en la medida en que ambos comparten una premisa epistemológica: el conocimiento relevante sobre las instituciones no se produce solo desde la exterioridad académica, sino también —y a veces especialmente— desde la reflexividad sobre la propia práctica.

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio y enfoque

El presente trabajo constituye una sistematización de experiencias con enfoque de investigación-acción implicada. Se inscribe en la tradición cualitativa y adopta una lógica de análisis institucional aplicada a un proceso de co-construcción normativa. No se trata de una investigación diseñada a priori con fines académicos, sino de un ejercicio de reflexividad posterior sobre un proceso institucional en el que los autores participaron activamente, lo cual configura tanto la fortaleza como el límite principal del estudio.

4.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis es el proceso discursivo y relacional desarrollado en las dieciocho jornadas de mesas de trabajo intersectoriales realizadas en 2023, orientadas a la elaboración del Proyecto Institucional para las Casas de Cuidados Residenciales de la SeNAF Córdoba. No se

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

analizan las prácticas de cuidado en sí mismas, sino los discursos, debates, acuerdos y tensiones que emergieron cuando los actores institucionales intentaron formalizarlas.

4.3. Fuentes documentales

El análisis se sustenta en tres tipos de fuentes primarias:

En primer lugar, el cuaderno de campo del proceso, que constituye la fuente principal. Se trata de un registro escrito de las dieciocho jornadas, elaborado en tiempo real durante las mesas de trabajo, que documenta los temas abordados, las intervenciones de los participantes, los debates, los acuerdos alcanzados y las tensiones no resueltas. El cuaderno de campo no fue concebido originalmente como instrumento de investigación, sino como registro institucional del proceso; su relectura analítica posterior es lo que lo convierte en dato de investigación. Esta condición le otorga un valor particular: al no haber sido producido para ser analizado, conserva una espontaneidad que los registros diseñados con fines académicos no siempre logran.

En segundo lugar, la Resolución 016/2023 y su Proyecto Institucional anexo, que constituyen el producto formal del proceso. Este documento opera en el análisis como punto de contraste: permite identificar qué del proceso deliberativo quedó inscripto en la normativa y qué fue descartado, simplificado o silenciado en la traducción al lenguaje administrativo.

En tercer lugar, dos ponencias académicas producidas por integrantes del equipo de trabajo (Fariña, Lacoste, Plancich y Varela, 2023; Fariña, Charif, López, Plancich, Ruderman y Salas, 2023), presentadas en el V Congreso Internacional / VIII Congreso Nacional de Psicología "Ciencia y Profesión" de la Universidad Nacional de Córdoba, que aportan elementos de contextualización sobre el dispositivo de fortalecimiento institucional y sobre las trayectorias de los NNyA en el sistema.

Complementariamente, se utilizan como fuentes secundarias los hallazgos de cinco Trabajos Integradores Finales (TIF) de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba, dirigidos por uno de los autores, realizados en el marco de prácticas supervisadas en dispositivos residenciales de la SeNAF (Lauricella y Romero Guarch, 2023; Maldonado y Polo, 2023; Bianchi y Chiabrando, 2025; Luna Ottonello y Moreno, 2024; Sarmiento, 2025). Estos trabajos, si bien no forman parte del corpus primario del análisis, aportan evidencia

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

convergente sobre las tensiones identificadas en el cuaderno de campo y permiten triangular las observaciones del proceso con datos producidos de manera independiente.

4.4. Procedimiento de codificación y análisis

El análisis del cuaderno de campo siguió un procedimiento de codificación temática en tres fases. En la primera fase, se realizó una lectura completa del registro identificando unidades de sentido: fragmentos del cuaderno de campo que contienen un debate, una intervención significativa, un acuerdo o una tensión explícita. En la segunda fase, las unidades de sentido fueron agrupadas en categorías emergentes, siguiendo una lógica inductiva. Las categorías iniciales incluyeron: definición del rol del educador, protocolos ante crisis, uso de tecnologías, autonomía de los NNyA, articulación entre equipos, acceso a salud y salud mental, denominación de espacios y funciones, participación de los NNyA, y egreso. En la tercera fase, estas categorías fueron reagrupadas en tres ejes analíticos de mayor nivel de abstracción, orientados por las categorías teóricas del marco conceptual: (a) la indeterminación del rol y la función de cuidado, (b) la tensión entre control y participación, y (c) la distancia entre prescripción normativa y condiciones materiales.

Las reglas de codificación aplicadas fueron las siguientes: se codificó como "indeterminación del rol" toda intervención en la que un participante formulara una pregunta sobre los límites, las funciones o las competencias esperadas del educador, o en la que se evidenciara una discrepancia entre lo que distintos actores entienden por "cuidar"; se codificó como "tensión control/participación" todo debate en el que se confrontaran posiciones orientadas a la regulación y el orden institucional con posiciones orientadas a la escucha, la expresión y la autonomía de los NNyA; y se codificó como "distancia norma/práctica" toda intervención que señalara una discrepancia entre lo que la normativa vigente o el proyecto en elaboración establecían y lo que los actores reportaban como práctica efectiva.

4.5. Criterios de credibilidad

La credibilidad del análisis se sustenta en tres estrategias. La primera es la triangulación de fuentes: las tensiones identificadas en el cuaderno de campo se contrastan con el texto de la Resolución 016/2023 y con los hallazgos de los TIF y las ponencias, que constituyen registros independientes producidos por otros investigadores en el mismo contexto institucional. La

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

segunda es la densidad del registro: el cuaderno de campo abarca dieciocho jornadas a lo largo de varios meses, lo que permite identificar recurrencias y distinguir tensiones estructurales de episodios aislados. La tercera es la explicitación de la posicionalidad de los autores, que se desarrollan a continuación.

4.6. Posicionalidad de los autores: investigadores implicados

El autor principal de este artículo participó en el proceso analizado en calidad de Coordinador de Equipos Técnicos de la SeNAF y como integrante del Equipo Técnico de Fortalecimiento Institucional que coordinó las mesas de trabajo. Las otras dos autoras, forman parte del equipo de referencia. Asimismo, el autor principal se desempeña como docente e investigador de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba, y participa como Coordinador del Proyecto de Extensión “Nuevas Subjetividades Infantojuveniles en Contextos Tecnoculturales”. Esta doble inscripción —como gestor público involucrado en el proceso y como investigador que lo analiza retrospectivamente— configura una posición de implicación que debe ser explicitada y trabajada.

Desde la perspectiva del análisis institucional, la implicación no invalida el análisis, sino que lo condiciona y, al mismo tiempo, lo enriquece. El acceso privilegiado a la "cocina" del proceso — los debates informales, las resistencias no verbalizadas, las negociaciones entre actores con intereses divergentes— constituye un insumo que ningún observador externo podría haber obtenido. Sin embargo, la misma proximidad genera riesgos: la tentación de presentar el proceso como más exitoso de lo que fue, la dificultad para identificar las propias contribuciones a las tensiones analizadas, y la posibilidad de que el análisis opere como una legitimación retrospectiva de decisiones tomadas en la gestión.

Para mitigar estos riesgos, se adoptaron las siguientes estrategias: (a) el análisis se basa exclusivamente en el registro escrito del cuaderno de campo, no en recuerdos o reconstrucciones posteriores, lo que opera como un audit trail que limita la reinterpretación selectiva; (b) se priorizan las tensiones y los puntos de fractura del proceso por sobre los logros, evitando deliberadamente el tono celebratorio; (c) se triangula con fuentes producidas por otros actores (TIF, ponencias) que no comparten necesariamente la posición institucional

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

de los autores; y (d) se explicita esta posicionalidad como parte del diseño metodológico, permitiendo al lector evaluar críticamente las interpretaciones propuestas.

Las opiniones, análisis y conclusiones expresadas en este artículo son de exclusiva responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente la posición oficial de la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SeNAF) de la provincia de Córdoba ni de sus autoridades.

5. Resultados: tres ejes analíticos

El análisis del cuaderno de campo permite identificar tres ejes de tensión que atravesaron el proceso de co-construcción del Proyecto Institucional. Estos ejes no se corresponden con fases cronológicas del proceso —las dieciocho jornadas no siguieron una secuencia lineal, sino que los mismos problemas reaparecieron una y otra vez con distintas formulaciones—, sino con nudos problemáticos que el dispositivo de las mesas de trabajo hizo emerger. Cada eje se presenta con su formulación analítica, la evidencia documental que lo sustenta y la interpretación propuesta.

5.1. Eje 1: La indeterminación del rol del educador y la función de cuidado

El problema de qué es un educador y qué se espera de él constituyó, posiblemente, la tensión más persistente del proceso. Desde las primeras jornadas, el cuaderno de campo registra intervenciones que revelan una vacancia fundamental: no existe una definición operativa consensuada de las funciones del educador en el contexto residencial. Esta indeterminación no es meramente administrativa; tiene consecuencias directas sobre las prácticas de cuidado y sobre la subjetividad de los trabajadores.

En la cuarta jornada, el registro consigna un debate sobre el rol del educador ante situaciones de crisis de un NNyA, en el que se establece que es "de importancia: escuchar activamente al NNyA, buscar a alguien dentro de la residencia que tenga vínculo para lograr sacarlo de ese ámbito donde puede estar lastimándose. No ponerse nervioso, transmitir serenidad/tranquilidad" (Cuaderno de campo, jornada 4). La formulación es reveladora: lo que se presenta como una definición del rol es, en rigor, una enumeración de actitudes deseables que carece de anclaje técnico. "Escuchar activamente", "transmitir serenidad", "tener una observación atenta" son orientaciones genéricas que no distinguen la función del educador de

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

la de cualquier adulto sensato ante una situación de angustia infantil. La pregunta que el cuaderno de campo registra implícitamente es: ¿qué sabe hacer un educador que no sepa hacer cualquier otra persona?

Esta indeterminación se agudiza cuando las situaciones exceden lo cotidiano. El cuaderno de campo documenta la necesidad de elaborar un protocolo ante crisis que especifique funciones diferenciadas: contención del NNyA en crisis (dos personas), contención del resto del grupo (dos personas), contacto con servicios de emergencia (una persona), y una secuencia de intervención que incluye separar a la persona en crisis, evitar observadores, aplicar medidas de contención psicoemocional o, en caso de riesgo inminente, contención física con criterios específicos —"abrazo, adelante/atrás/costado, no cuello, no pisar, nunca mecánica" (Cuaderno de campo, jornada 18)—. La minuciosidad de este protocolo contrasta con la ausencia de formación sistemática para implementarlo: el cuaderno de campo no registra ninguna instancia de capacitación práctica asociada a estos procedimientos durante el período analizado.

La jornada decimosexta resulta especialmente significativa en relación con este eje. El cuaderno de campo registra un debate sobre la denominación del rol —"se propone dejar el nombre de EDUCADOR, designados para los EDUCADORES SOCIALES" (Cuaderno de campo, jornada 16)- y sobre los modos de nominación que los NNyA utilizan para referirse a los educadores: "se debate sobre los apodos como 'ma', 'pa', 'tía', etc." (Cuaderno de campo, jornada 16). Este debate, aparentemente menor, condensa una tensión estructural: el educador ocupa un lugar de cuidado que remite a funciones parentales —lo que Torcomian, Fariña et al. (2020) denominan "funciones de crianza"—, pero no es un padre ni una madre, no tiene formación clínica, y su vínculo con los NNyA está mediado por una relación laboral con el Estado. La nominación oscila entre lo familiar y lo profesional porque el rol mismo oscila entre ambos registros sin un encuadre que los articule.

Los TIF producidos en el mismo contexto institucional confirman esta tensión desde la perspectiva de los propios educadores. Lauricella y Romero Guarch (2023) documentan que el ingreso al rol se produce de manera abrupta y que la formación se adquiere "en la práctica", sin instancias de capacitación previa. Maldonado y Polo (2023) identifican que esta

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

indeterminación genera malestar subjetivo y desgaste profesional, en la medida en que los educadores deben responder a demandas de alta complejidad —contención emocional, regulación conductual, acompañamiento de trayectorias educativas y sanitarias— sin un marco técnico que oriente sus intervenciones.

La Resolución 016/2023, producto final del proceso, intenta resolver esta indeterminación estableciendo áreas de coordinación (educación, salud, autonomía, recreación) y diferenciando funciones entre educadores, responsables de gestión, equipos técnicos y acompañantes hospitalarios. Sin embargo, el contraste entre el documento final y el cuaderno de campo revela que la formalización normativa simplifica una complejidad que el proceso deliberativo había logrado visibilizar: el Proyecto Institucional establece qué debe hacer el educador, pero no resuelve la pregunta de fondo sobre qué tipo de formación, supervisión y acompañamiento necesita para hacerlo.

5.2. Eje 2: La tensión entre lógicas de control y lógicas de participación

El segundo eje analítico refiere a la coexistencia, en el interior del proceso, de dos lógicas institucionales que el paradigma de protección integral pretende haber superado pero que, en la práctica, continúan disputando la orientación de las intervenciones: una lógica de control y vigilancia, heredera del paradigma tutelar, y una lógica de participación y reconocimiento de la voz de los NNyA, coherente con el enfoque de derechos.

Una viñeta del cuaderno de campo ilustra esta tensión con particular nitidez. En la cuarta jornada, durante un debate sobre las instancias de expresión de los NNyA en las residencias, el Subsecretario de Protección "sugiere el cambio de la palabra 'ASAMBLEA' ya que es algo doméstico, es bueno que los NNyA puedan hablar y expresar lo que sucede, enseñar a respetarse" (Cuaderno de campo, jornada 4). La intervención es ambivalente: por un lado, reconoce el valor de que los NNyA "puedan hablar y expresar lo que sucede"; por otro, propone sustituir el término "asamblea" —que remite a un dispositivo de participación con tradición en la pedagogía institucional— por considerarlo "algo doméstico". La calificación de lo asambleario y su distinción para lo "doméstico" puede leerse como una operación de domesticación del potencial político de la palabra de los NNyA: se acepta que hablen, pero se

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

regula el formato y se desactiva la connotación de deliberación colectiva que el término "asamblea" porta.

Esta tensión reaparece en múltiples registros del cuaderno de campo. En la sexta jornada, el debate sobre el uso del celular y las redes sociales por parte de los NNyA oscila entre la posición de "educar y no prohibir" —formulada explícitamente en la cuarta jornada— y la preocupación por "cómo controlar qué ven y qué no ven" (Cuaderno de campo, jornada 6). En la misma jornada, la discusión sobre la autonomía de los NNyA se formula en términos que revelan la persistencia de la lógica de control: "los lugares que van los NNyA, a dónde pueden ir solos o no, cómo habitan esos espacios" (Cuaderno de campo, jornada 6). La pregunta no es cómo acompañar la construcción de autonomía, sino cómo regular el movimiento.

Sin embargo, el proceso también registró momentos en los que la lógica de participación logró imponerse. La jornada decimoséptima constituye un punto de inflexión: por primera vez, jóvenes que se encontraban en CCR y jóvenes egresados del sistema fueron convocados a participar de las mesas de trabajo. El cuaderno de campo registra testimonios que confrontan directamente las narrativas institucionales. Un joven relata que al ingresar al sistema "lo llevan a una habitación, después lo suben a un auto y lo llevan a una residencia sin darle mucha explicación" (Cuaderno de campo, jornada 17). Otro recuerda que le dijeron "la clásica mentira de que era un lugar lindo" (Cuaderno de campo, jornada 17). Una joven describe su trayectoria institucional como un recorrido marcado por la violencia, el abuso y la falta de protección efectiva, y sintetiza su experiencia con una frase que opera como un analizador del sistema: "salir de un lugar horrible para entrar a otro" (Cuaderno de campo, jornada 17).

Estos testimonios no fueron incorporados al texto de la Resolución 016/2023, que mantiene un registro administrativo y prescriptivo. La distancia entre la crudeza de las voces de los jóvenes y la asepsia del documento normativo constituye, en sí misma, un dato analítico: el proceso de traducción de la experiencia al lenguaje institucional implica necesariamente una operación de filtrado que deja fuera aquello que la institución no puede —o no quiere— metabolizar.

La decimocuarta jornada ofrece un contrapunto significativo. Un participante formula una reflexión que el cuaderno de campo registra en los siguientes términos: "son muy importantes los cambios en los modos y tratos de los adultos para con los NNyA, dejemos mirarnos y

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

cambiar nosotros, demostrarles que también tenemos ganas de estar ahí, y estar con ellos. Demostrarles que tienen adultos en quienes confiar y desde ahí colaborar y acompañar en la regulación, sin llegar a prohibir punitivamente, y para ello lo coherente es muy importante, las reglas son para todos: NNyA y adultos también" (Cuaderno de campo, jornada 14). Esta intervención articula, con una lucidez notable, la posibilidad de una lógica de cuidado que no se reduzca ni al control ni a la permisividad: una regulación que incluya al adulto como sujeto también regulado, y que se sostenga en la coherencia y la confianza antes que en la prohibición.

5.3. Eje 3: La distancia entre prescripción normativa y condiciones materiales

El tercer eje analítico refiere a la brecha entre lo que el marco normativo —tanto la legislación vigente como el propio Proyecto Institucional en elaboración— establece como estándar de cuidado y las condiciones materiales, organizacionales y subjetivas en las que ese cuidado se despliega efectivamente.

La Resolución 016/2023 establece en sus considerandos que las CCR tienen como objetivo "trabajar en la restitución de los derechos vulnerados de Niños, Niñas y Adolescentes, a través de brindarles una casa temporal donde se desarrolle de manera digna las relaciones de la vida doméstica y la educación, propiciando la pronta reinserción a sus centros de vida familiares" (Resolución 016/2023, p. 1). Tres elementos de esta formulación merecen ser contrastados con el cuaderno de campo: la noción de "casa temporal", el mandato de "restitución de derechos" y la expectativa de "pronta reinserción".

Respecto de la temporalidad, el cuaderno de campo registra en la decimotercera jornada un listado de características de los NNyA que ingresan a las residencias, elaborado colectivamente por los participantes, que incluye la siguiente anotación: "LA MAYORÍA DE LAS MISMAS SE REFLEJAN DESDE HACE 10 AÑOS A LA ACTUALIDAD" (Cuaderno de campo, jornada 13, mayúsculas en el original). La frase, escrita en mayúsculas en el registro —un énfasis que sugiere la intensidad con que fue enunciada—, desmiente la noción de "casa temporal": las problemáticas que los NNyA traen consigo al ingresar al sistema se repiten desde hace una década, lo que indica que el sistema no logra intervenir sobre las causas estructurales que producen la institucionalización. A esto se suma la evidencia de la ponencia sobre trayectorias

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

institucionales (Fariña, Charif, López, Plancich, Ruderman y Salas, 2023), que documenta el estancamiento de las trayectorias de los NNYA en el sistema y la dificultad para concretar egresos efectivos.

Respecto de la restitución de derechos, el cuaderno de campo registra múltiples intervenciones que señalan la precariedad de los recursos disponibles. En la novena jornada, se consigna que "en relación a Salud Mental se dificulta el acceso, sobre todo en la franja etaria de 14 a 18 años" (Cuaderno de campo, jornada 9), y que para patologías severas "existe la posibilidad de gestionar atención por profesionales particulares, mediante autorización y por orden de compra" (Cuaderno de campo, jornada 9). La formulación revela un sistema en el que el acceso a la salud mental —un derecho fundamental— depende de gestiones burocráticas caso por caso, sin una red de atención sistemática. En la undécima jornada, el debate sobre consumo problemático evidencia una situación similar: "se plantea la importancia de que se acuerde un espacio entre salud mental y SeNAF para alojar a los NNYA cuando ingresan con adicciones" (Cuaderno de campo, jornada 11). La necesidad de "acordar un espacio" indica que, al momento del proceso, ese espacio no existía.

La cuestión del egreso constituye otro punto de fractura. En la decimocuarta jornada, el cuaderno de campo registra que "en relación a pensar los egresos por 18 años, nos encontramos con muchos NNYA que no están preparados en términos de autonomía progresiva" (Cuaderno de campo, jornada 14), y que "actualmente hay mucha deficiencia con la ejecución del PAE [Programa de Acompañamiento para el Egreso] y sobre los últimos dispositivos que operan en el egreso, se cae el proceso" (Cuaderno de campo, jornada 14). La expresión "se cae el proceso" condensa la fragilidad del sistema: la cadena de intervenciones que debería acompañar al joven hacia la autonomía se interrumpe precisamente en el eslabón final, cuando el cumplimiento de los 18 años impone una salida que el sistema no ha logrado preparar.

La novena jornada aporta otra viñeta significativa sobre la articulación interinstitucional. El cuaderno de campo registra un debate sobre la circulación de información entre equipos técnicos y responsables de residencias, en el que se formula una demanda explícita de protocolización: "debería protocolizarse esto, no puede quedar a criterio o la relación de cada

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

responsable y equipo técnico; dejar de personalizar los procesos y definir las tareas según cada rol" (Cuaderno de campo, jornada 9). La frase "dejar de personalizar los procesos" señala un problema organizacional de fondo: en ausencia de protocolos claros, la calidad de la articulación entre actores depende de las relaciones personales entre individuos, no de un diseño institucional que la garantice. Esta personalización introduce una variabilidad que es incompatible con la garantía de derechos: el NNyA que tiene la suerte de estar en una residencia donde el responsable y el equipo técnico se llevan bien recibe un trato diferente al que está en una residencia donde esa relación es conflictiva.

El proceso de las mesas de trabajo intentó abordar esta brecha mediante la elaboración de protocolos, fichas de ingreso, definición de áreas de coordinación y criterios de articulación. Sin embargo, el propio cuaderno de campo registra los límites de ese intento: la duodécima jornada consigna que los participantes reconocían que el documento que estaban escribiendo no resolvería, por sí solo, los problemas estructurales que estaban identificando.

6. Discusión

Los tres ejes analíticos presentados convergen en una constatación central: el proceso de co-construcción del Proyecto Institucional operó como un analizador que desnudó las tensiones estructurales del sistema de protección, tensiones que la rutina institucional tiende a naturalizar y que la normativa vigente no resuelve. Esta constatación puede discutirse en diálogo con las categorías teóricas propuestas.

En primer lugar, la indeterminación del rol del educador puede leerse, siguiendo a Minnicelli (2008), como un síntoma de la dificultad del sistema para producir "escrituras de la ley en la trama social". La Ley 9.944 y la Ley 26.061 establecen principios generales —interés superior del niño, protección integral, corresponsabilidad—, pero no descienden al nivel de las prácticas cotidianas de cuidado. El Proyecto Institucional intentó llenar ese vacío, pero el cuaderno de campo muestra que la operación de traducción entre la ley abstracta y el protocolo concreto es mucho más compleja de lo que el formato normativo puede capturar. Lo que los educadores necesitan no es solo un documento que les diga qué hacer, sino un dispositivo sostenido de acompañamiento que les permita pensar lo que hacen: algo del orden de las

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

"ceremonias mínimas" (Minnicelli, 2010) que las propias mesas de trabajo inauguraron pero que, al concluir el proceso, dejaron de existir como espacio regular.

En segundo lugar, la tensión entre control y participación confirma lo que Villalta y Llobet (2015) han descrito como un proceso de "resignificación" de la protección: las nuevas normativas no eliminan las lógicas tutelares, sino que las recubren con un nuevo léxico. El debate sobre la palabra "asamblea" es paradigmático: se acepta el principio de participación, pero se domestica el dispositivo que podría darle materialidad. Esta operación no es atribuible a la mala voluntad de los actores, sino a la inercia de una cultura institucional que, como señala Bleger (1966), constituye el soporte psíquico de quienes trabajan en ella. En este sentido, Etkin y Schvarstein (1989) rescatan la proliferación de variedad como una característica propia del sistema, surgida de las interacciones, relaciones y tensiones para de esta manera comprender la dinámica y complejidad de las transformaciones del sistema, lo cual "implica entonces el reconocimiento de la eficacia causal de las múltiples dimensiones que configuran el espacio organizacional" (p. 91). Modificar las prácticas de cuidado implica modificar las defensas institucionales que los trabajadores han construido para sobrevivir en un contexto de alta exigencia y baja contención, y esa modificación no se produce por decreto. En tercer lugar, la distancia entre prescripción normativa y condiciones materiales remite a lo que Minnicelli (2016) formula como el problema del guion legal: la ley produce una narrativa sobre la infancia —la infancia como sujeto de derechos, la familia como centro de vida, la institucionalización como medida excepcional y temporal— que funciona como ficción regulatoria cuando las condiciones materiales para sostenerla no están garantizadas. El cuaderno de campo documenta esa ficción con una crudeza que el documento normativo no puede permitirse: los NNyA no egresan porque no hay a dónde, los tratamientos de salud mental se gestionan "por orden de compra", las problemáticas se repiten desde hace una década. La Resolución 016/2023 es un avance en la medida en que establece estándares y protocolos; pero, como los propios participantes reconocieron durante el proceso, "no se están pudiendo garantizar los derechos" con los recursos disponibles.

Ahora bien, sería un error concluir que el proceso fue inútil o meramente cosmético. Lo que el análisis muestra es que el valor de las mesas de trabajo no residió en el producto normativo

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

que generaron, sino en el proceso deliberativo que habilitaron. Durante varios meses, actores que habitualmente operan de manera fragmentada — educadores, equipos técnicos, responsables de gestión, autoridades, y en una instancia también los propios jóvenes— se sentaron a nombrar lo que no funciona, a discutir lo que cada uno entiende por cuidar, a confrontar sus perspectivas con las de los demás. Ese ejercicio de reflexividad institucional constituye, en los términos de Minnicelli (2010), una ceremonia mínima: no resolvió los problemas estructurales, pero creó un espacio en el que esos problemas pudieron ser pensados colectivamente, lo cual es una condición necesaria —aunque no suficiente— para cualquier transformación.

La pregunta que el análisis deja abierta es la de la sostenibilidad. El cuaderno de campo registra un proceso que tuvo un inicio y un final definidos: comenzó en 2023, concluyó con la presentación del documento preliminar, y se formalizó con la firma de la Resolución. Pero las tensiones que el proceso visibilizó —la indeterminación del rol, la persistencia de lógicas tutelares, la precariedad de los recursos— no se resuelven con un documento. Se resuelven, si acaso, con dispositivos permanentes de reflexividad, supervisión y formación que sostengan en el tiempo lo que las mesas de trabajo inauguraron como experiencia puntual. Sin esos dispositivos, la Resolución 016/2023 corre el riesgo de convertirse en un "guion" más: un texto que prescribe lo deseable sin alterar las condiciones que producen lo indeseable.

7. Limitaciones

El presente estudio presenta limitaciones que deben ser explicitadas para una lectura adecuada de sus alcances.

En primer lugar, el análisis se restringe a la fase de diseño de la política institucional y no evalúa su implementación ni su impacto posterior en las prácticas de cuidado o en las trayectorias de los NNyA. La Resolución 016/2023 fue firmada en diciembre de 2023; lo que ocurrió después —si los protocolos se aplicaron, si las áreas de coordinación se constituyeron efectivamente, si las tensiones identificadas se atenuaron o se profundizaron— excede el alcance de este trabajo y constituye un objeto de investigación pendiente.

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

En segundo lugar, el cuaderno de campo, si bien ofrece un registro valioso por su espontaneidad, presenta las limitaciones propias de un instrumento no diseñado con fines de investigación. El registro es desigual: algunas jornadas están documentadas con mayor detalle que otras, las intervenciones de los participantes están parafraseadas (no transcritas textualmente en todos los casos), y no se consignan sistemáticamente datos como la cantidad de asistentes o la duración exacta de cada debate. Estas limitaciones son inherentes al tipo de fuente y no invalidan el análisis, pero obligan a una lectura prudente de las viñetas: lo que el cuaderno de campo registra es una versión del proceso, no el proceso mismo.

En tercer lugar, la posicionalidad de los autores como participantes del proceso introduce un sesgo de implicación que las estrategias de mitigación descritas en la sección metodológica atenúan pero no eliminan. Es posible que tensiones que para un observador externo resultarían significativas hayan sido naturalizadas por los autores, o que la selección de viñetas esté influida por una lectura que privilegia ciertos ejes por sobre otros. La triangulación con fuentes independientes (TIF, ponencias) ofrece un contrapeso parcial, pero no sustituye la mirada de un investigador no implicado.

En cuarto lugar, el estudio se circunscribe a un contexto institucional específico —la SeNAF de la provincia de Córdoba en 2023— y no pretende representatividad ni generalización. Las tensiones identificadas son consistentes con la literatura sobre sistemas de protección en Argentina (Villalta y Llobet, 2015) y con estándares internacionales de cuidado residencial, lo que sugiere que no son exclusivas de este contexto; pero la forma específica que adoptan está condicionada por la historia institucional, la configuración política y los recursos disponibles en Córdoba durante el período analizado.

8. Conclusión(es)

Este artículo se propuso analizar qué revela sobre el sistema de protección el proceso de intentar escribir colectivamente sus propias reglas. La respuesta que emerge del cuaderno de campo es incómoda pero necesaria: el proceso reveló que la política pública de cuidado residencial se escribe sobre la incertidumbre cotidiana de quienes sostienen el cuidado. Los educadores no saben exactamente qué se espera de ellos, los equipos técnicos no logran

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

articularse de manera sistemática, el acceso a la salud mental depende de gestiones individuales, los egresos "se caen", y las problemáticas de los NNyA se repiten desde hace una década. El Proyecto Institucional no resolvió estos problemas; los nombró.

Nombrarlos no es poco. En un sistema que tiende a la naturalización de sus propias fallas — porque la urgencia cotidiana no deja tiempo para la reflexión, porque la precariedad se vuelve paisaje, porque cuestionar las prácticas implica cuestionar a quienes las sostienen con esfuerzo—, el acto de sentarse a escribir colectivamente lo que debería ser el cuidado obligó a confrontar lo que efectivamente es. Las mesas de trabajo funcionaron como un espacio de verdad institucional: un lugar donde se pudo decir, con todas las letras, que "no se están pudiendo garantizar los derechos". Esa enunciación, registrada en el cuaderno de campo, constituye el hallazgo más significativo de este análisis: no porque sea una novedad —los actores lo sabían antes de las mesas—, sino porque fue dicha en un espacio colectivo, legitimado institucionalmente, y quedó inscripta en un registro.

La conclusión no es, entonces, que el proceso fue exitoso ni que fracasó. Es que el proceso mostró con claridad la distancia exacta entre lo que los educadores necesitan para alojar el sufrimiento social y lo que la institución estatal está en condiciones de ofrecer. Cerrar esa distancia no requiere más documentos normativos — la Resolución 016/2023 cumple esa función—, sino una inversión sostenida en la materialidad del cuidado: formación continua y especializada para los educadores, dispositivos de supervisión y contención que operen como ceremonias mínimas permanentes, protocolos de articulación interinstitucional que no dependan de las relaciones personales entre funcionarios, y una política de egreso que no se desmorone cuando el joven cumple 18 años.

El paradigma de derechos no se encarna en las leyes ni en los proyectos institucionales. Se encarna en la cotidianidad de las residencias, en el modo en que un educador responde a la angustia de un niño a las tres de la mañana, en la posibilidad o imposibilidad de conseguir un turno de salud mental para un adolescente, en la decisión de escuchar o de controlar. Las mesas de trabajo abrieron una ventana a esa cotidianidad. La pregunta que queda abierta es si el sistema tendrá la voluntad y los recursos para sostener esa ventana abierta, o si la

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

Resolución 016/2023. será el cierre administrativo de un proceso que necesitaba, precisamente, no quedar cerrado, sino en construcción continua.

Bibliografía

BIANCHI, I & CHIABRANDO, T. (2025). Las conductas de cuidado en una residencia de la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia en la provincia de Córdoba hacia niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales. INFEIES-RM, Año 14, No. 14. ISSN 2250-7167 <http://www.infeies.com.ar>

BLEGER, J. (1966) Psicohigiene y psicología institucional. Buenos Aires: Paidós.

ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. (1989). Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio. Ed: PAIDÓS Buenos Aires - Barcelona - México.

FARIÑA, F., CHARIF, B., LÓPEZ, A. A., PLANCICH, A., RUDERMAN, A. y SALAS, E. (2023) Análisis de las trayectorias institucionales de NNyA sin cuidados parentales con medidas de protección excepcional cesadas en la provincia de Córdoba. Ponencia presentada en el V Congreso Internacional / VIII Congreso Nacional de Psicología "Ciencia y Profesión". Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba [inédita].

FARIÑA, F., LACOSTE, D., PLANCICH, A. y VARELA, G. (2023) Intervenciones de fortalecimiento institucional en las prácticas de cuidado en dispositivos residenciales de la provincia de Córdoba. Ponencia presentada en el V Congreso Internacional / VIII Congreso Nacional de Psicología "Ciencia y Profesión". Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba [inédita].

JARA HOLLIDAY, O. (2018) La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. Bogotá: CINDE.

KAËS, R. (1989) La institución y las instituciones. Estudios psicoanalíticos. Buenos Aires: Paidós.

LAURICELLA, M. J. y ROMERO GUARCH, J. B. (2023) Análisis del dispositivo residencial y el rol del educador social como agente activo en la promoción de derechos de NNyA sin cuidados parentales. Trabajo Integrador Final, Licenciatura en Psicología. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba [inédito].

Ley Nacional N° 26.061 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (2005). República Argentina.

Ley Provincial N° 9.944 de Promoción y Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (2011). Provincia de Córdoba.

LOURAU, R. (1970) El análisis institucional. Buenos Aires: Amorrortu.

LUNA OTTONELLO, S. H. y MORENO, A. M. (2024) ESI en dispositivos residenciales de SeNAF: análisis de la formación de educadores y el acompañamiento de NNyA con discapacidad sin cuidados parentales. Trabajo Integrador Final, Licenciatura en Psicología. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba [inédito].

MALDONADO, F. de L. y POLO, A. C. (2023) Cuidar a quienes cuidan. Analizando el rol de educadores en instituciones que alojan niños, niñas y adolescentes sin cuidados parentales.

FARIÑA, F. & LACOSTE, D. & VARELA, M.G. Del documento a la trama institucional: tensiones y traducciones en la co-construcción de un proyecto institucional de cuidado residencial. Texto. INFEIES – RM, 15 (15). Presentación de casos e intervenciones - mayo 2026: <http://www.infeies.com.ar>

Trabajo Integrador Final, Licenciatura en Psicología. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba [inédito].

MINNICELLI, M. (2019) Tratamiento social de los problemas de la niñez y adolescencia atravesada por medidas jurídico-sociales: El protagonismo necesario de la escuela en clave de Derechos. Revista Estado y Políticas Públicas (13) 83-101.

MINNICELLI, M. (2016) Infancia e Instituciones. Otro guion para la novela social sobre la infancia vulnerada. Cuestiones de Infancia 18, 36-52.

MINNICELLI, M. (2010) Ceremonias mínimas. Una apuesta a la educación en la era del consumo. Rosario: Homo Sapiens.

MINNICELLI, M. (2008) Escrituras de la ley en la trama social. Ensayo sobre la relación entre dispositivos, ceremonias mínimas y prácticas profesionales. Pilquen-sección Psicopedagogía 5, 1-11.

MINNICELLI, M. (2004) Infancias públicas. No hay derecho. Buenos Aires: Noveduc.

Resolución N° 016/2023. Proyecto Institucional de los Centros de la Dirección de Acogimiento Residencial. SeNAF, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Provincia de Córdoba.

SARMIENTO, F. A. (2025) Los posicionamientos de las educadoras respecto de las maternidades adolescentes en una casa de cuidados alternativos de SeNAF (Provincia de Córdoba). Trabajo Integrador Final, Licenciatura en Psicología. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba [inédito].

TORCOMIAN, C.; FARIÑA, F.; GARCÍA, M. F.; MORÁS, M. F. G.; HALLIDAY, M.; SEGOVIA, N. & ZACHETTI, M. (2020). Crianzas Saludables: infancias y adolescencias en contextos tecnoculturales. ExT: Revista de Extensión de la UNC, (12).

VILLALTA, C. y LLOBET, V. (2015) Resignificando la protección. Los sistemas de protección de derechos de niños y niñas en Argentina. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud 13 (1) 167-181.