



Universidad  
Nacional  
de Rosario



Maestría en  
Pensamiento  
Sistémico



CENTRO DE ESTUDIOS  
INTERDISCIPLINARIOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO**

**CENTRO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS**

**MAESTRÍA EN PENSAMIENTO SISTÉMICO**

**Trabajo en Situaciones de Vulnerabilidad Social en un Servicio del Sistema de Promoción y Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. Un Estudio desde la Perspectiva de los Profesionales**

**Autora: Ps. Corina María Mattía.**

**Directora: Dra. Laura Elena Paris.**

**Lugar y Fecha: 16 de septiembre de 2025.**

*“Mucha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, puede cambiar el mundo.” Galeano (1989).*

### **Dedicatoria**

A mi hijo Tomás que me acompaña desde la panza en la cursada de esta maestría dándome fuerza y valor para superarme día a día y que hoy está acá iluminando mi vida con su sonrisa.

A mi compañero Mario por ser soporte, apoyo incondicional, motor fundamental para que pueda llegar a este momento, Gracias por esos desayunos riquísimos y por el aliento constante.

### **Agradecimientos**

A Coco por trasmitirme la pasión por el conocimiento, sus clases magistrales y su energía arrolladora.

A Andrea por su presencia, amorosidad y acompañamiento en cada momento que fue necesario.

A los y las docentes de la maestría por tanta sabiduría transmitida.

A los compañeros y compañeras de mi cohorte por tantos aprendizajes y experiencias compartidas.

A mi directora Laura por su acompañamiento, su sostén y sus valiosas aportaciones teóricas y metodológicas en todo el proceso de escritura. Sin vos no lo hubiera logrado.

A mi familia y a mis amigas con cada palabra de aliento para seguir en este camino a veces tan arduo y lleno de contradicciones.

A la institución municipal que me permitió desarrollar este trabajo de investigación.

## Resumen

Los profesionales que se desempeñan en el campo de las infancias y adolescencias vulnerables resultan gravemente afectados por las situaciones que abordan tanto a nivel laboral como personal. Por tal motivo el presente trabajo tiene como objetivo comprender los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social y sus repercusiones en la vida personal desde la perspectiva de los profesionales de equipos interdisciplinarios de un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos. Para abordar dicho objeto de estudio, se realiza un recorrido por distintos conceptos enmarcados en el paradigma sistémico y de la complejidad. Se planificó un diseño de carácter cualitativo donde se utilizó como estrategia metodológica central el análisis interpretativo en una lógica dialéctica y flexible. Como técnicas de construcción de los datos se realizaron entrevistas en profundidad a los profesionales que voluntariamente aceptaron participar del estudio, de modo de indagar los objetivos propuestos. Se espera que los resultados contribuyan a visibilizar la importancia del autocuidado para los trabajadores y del cuidado de los equipos profesionales por parte de la gestión del Servicio y del Estado Municipal en general.

**Palabras clave:** Vulnerabilidad social, Interdisciplinariedad, Trabajo, Cuidado, Bienestar

## **Abstract**

Professionals working with vulnerable children and adolescents are profoundly affected by the situations they face, with significant repercussions on both their professional and personal lives. This study aims to understand the meanings constructed around working in contexts of social vulnerability and how these experiences impact the personal lives of professionals in interdisciplinary teams within a service of the System for the Promotion and Protection of Children's Rights. To address this objective, the research draws on concepts framed within the systemic and complexity paradigms. A qualitative research design was implemented, employing interpretative analysis as the central methodological strategy within a dialectical and flexible logic. Data were collected through in-depth interviews with professionals who voluntarily agreed to participate in the study, allowing for an exploration of the proposed objectives. The findings aim to highlight the importance of self-care among workers and to underscore the need for professional team support by both service management and municipal authorities.

**Keywords:** Social vulnerability, Interdisciplinarity, Work, Careful, Well-being

## Índice

<b>Resumen y Palabras Clave</b> .....	3
<b>Abstract.- Keywords</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	8
<b>Problema Científico y Justificación</b> .....	11
<b>Pregunta de Investigación</b> .....	14
<b>Objetivos</b> .....	15
<b>Capítulo I: Estado del Arte</b> .....	16
<b>Estudios Previos</b> .....	17
<b>Capítulo II: Marco Paradigmático</b> .....	34
<b>Marco Teórico-Conceptual</b> .....	34
<b><i>Aportes del Narrativismo y del Construccinismo Social</i></b> .....	34
Tramas Narrativas y Relatos. La Influencia del Contexto.....	34
Aportes del Construccinismo Social.....	38
La Construcción de la Identidad y la Noción de Posicionamiento.....	46
<b><i>El trabajo Profesional en un Servicio de Promoción y Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes</i></b> .....	48
Interdisciplina y Trabajo Interdisciplinario. Sus Desafíos. El Camino hacia lo Transdisciplinar.....	48
De las Familias Multi-problemáticas a los Servicios Multiproblemáticos. Concepto de Red Personal.....	51
Vulnerabilidad Social e Intervenciones Comunitarias con Niños, Niñas y Adolescentes.....	53

Repercusiones del Trabajo con Situaciones de Vulneración de Derechos en los Profesionales.....	56
Formas de Hacer Frente y Estrategias de Cuidado.....	57
<b><i>Una Propuesta Institucional de Cuidado de los Equipos: los Talleres Reflexivos</i></b> .....	60
<b>Marco Contextual</b> .....	63
<b><i>Contexto Personal</i></b> .....	63
<b><i>Contexto Institucional</i></b> .....	65
<b>Capítulo III: Marco Metodológico</b> .....	71
<b>Diseño General / Tipo de Estudio</b> .....	71
<b>Participantes y Criterios de Inclusión</b> .....	76
<b>Fuentes de Información: Prácticas Observacionales y Conversacionales</b> .....	77
<b>Procesamiento y Análisis</b> .....	80
<b>Consideraciones Éticas</b> .....	82
<b>Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Datos</b> .....	84
<b>Encuadre Legal con el que Trabaja el Servicio en Estudio</b> .....	85
<b>Entrevista con Informante Clave del Equipo de Gestión</b> .....	87
<b>Entrevistas con las Integrantes de los Equipos</b> .....	89
<b>Capítulo V: Discusión</b> .....	117
<b>Capítulo VI: Reflexiones Finales y Propuestas de Intervención</b> .....	134
<b>Capítulo VII: Historia Natural De La Investigación</b> .....	154
<b>Referencias</b> .....	160
<b>Anexo I: Modelo de consentimiento informado (Entrevistas)</b> .....	167

<b>Anexo II: Guion de las Entrevistas Realizadas.....</b>	<b>169</b>
<b>Guion de las Observaciones Realizadas.....</b>	<b>170</b>
<b>Anexo III: Entrevistas Realizadas a las Profesionales de los Equipos Interdisciplinarios.....</b>	<b>172</b>

## Introducción

En Argentina, La Ley Nacional 26.061 de “Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes” del año 2005, recogiendo los principios de la Convención Internacional de los derechos del niño (Organización de las Naciones Unidas, 1989), instaló el sistema de protección de los derechos para el pleno desarrollo de los niños y adolescentes, como “sujetos de derechos”.

Por su parte la Provincia de Santa Fe, en el año 2009 adhiere a la normativa nacional vigente y sanciona la Ley 12.967 llamada “Ley de Promoción y protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes”. La misma crea el Sistema Provincial de Promoción y Protección Integral de los Derechos de las niñas, niños y adolescentes, organizándolo en niveles local, regional y provincial de conformidad con su ámbito de actuación territorial; con diferentes intervenciones y funciones.

Con dicho marco, se establece que para adoptar una estrategia integral sustentada en la coordinación entre las áreas municipales, provinciales y demás instituciones territoriales que configuran el primer nivel de intervención, es necesario conformar en carácter de Autoridad Local Administrativa, un Servicio Local de Promoción y Protección de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en el ámbito municipal, que en cogestión con el gobierno de la Provincia de Santa Fe pueda desarrollar las funciones que la ley establece<sup>1</sup>.

Dicho Servicio Local (SL) tiene como objetivo facilitar a las niñas, niños y adolescentes, cuyos derechos hayan sido vulnerados o hubiere una amenaza de que esa vulneración existiera, el acceso a todos los programas y planes municipales y provinciales disponibles. Entre esas acciones se deberán promover aquellas que atiendan al fortalecimiento familiar, diseñando e implementando programas, dispositivos o servicios que viabilicen el acceso efectivo al ejercicio de los derechos; recibiendo las denuncias espontáneas de

---

<sup>1</sup> Para preservar el anonimato y la confidencialidad de los datos no se especifica la ciudad en la que se lleva a cabo el estudio. Solo se hará referencia a la provincia de Santa Fe (Argentina).

una amenaza o vulneración de los mismos y que la ley 12967 expresamente consagra para Niñas, Niños y Adolescentes hasta los 18 años de edad y en el territorio de la Ciudad, adoptando las Medidas de Protección Integral que fueren pertinentes.

Para la creación de este Servicio en el año 2018, se sustanció un concurso interno, producto del cual, se conformaron cuatro equipos interdisciplinarios distribuidos en los diversos territorios distritales de la ciudad. Estos equipos conformados por psicólogos, trabajadores sociales y abogados, serían los encargados de abordar las situaciones de vulneración de derechos presentadas por las instituciones del primer nivel (hospitales, centros de salud, escuelas, centros de convivencia barrial, etc.).

La constitución del mismo se tornó fundamental debido al contexto de vulnerabilidad en el que niños, niñas y adolescentes se encuentran en muchas ciudades argentinas. En los últimos 15 años y específicamente durante el año 2022 y 2023, las situaciones de violencia, abandono, desprotección, vulneración han avanzado de manera estrepitosa, así como se han complejizado las redes vinculadas al delito y al narcotráfico, lo que vuelven más urgentes y apremiantes las vidas de niños, niñas y adolescentes (Observatorio de Seguridad Pública, Provincia de Santa Fe, 2022).

A los pocos meses de su conformación, los equipos interdisciplinarios se encontraron recibiendo gran cantidad de situaciones de vulneración de derechos lo que presentó serias dificultades para su abordaje e intervención. Esto produjo gran desgaste y malestar en los trabajadores del servicio por no poder dar respuesta a todo lo que se les demandaba de parte del equipo de gestión y coordinación, de las otras instituciones y fundamentalmente de los usuarios.

Por lo tanto, en esta investigación, nos focalizamos en comprender los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad

social y sus repercusiones en la vida personal desde la perspectiva de los<sup>2</sup> profesionales de equipos interdisciplinarios de un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes. A modo de propósito nos interesa analizar los significados y las repercusiones personales en función de la valoración de estrategias de cuidado individuales, grupales e institucionales llevadas a cabo en esta institución.

La base teórica-epistemológica desde la cual desarrollamos este estudio, es una perspectiva sistémica que se enmarca en el Construccinismo Social, el Narrativismo, la Cibernética de segundo orden y el Paradigma de la Complejidad. Cabe mencionar que la relevancia y vigencia de esta problemática amerita su tratamiento académico, con la particular perspectiva que el pensamiento sistémico aporta para su comprensión y profundización.

---

<sup>2</sup> En la escritura de parte de este trabajo se opta por utilizar masculino genérico para facilitar la lectura, sin desconocer las especificidades de género.

### **Problema Científico y Justificación**

La investigación nos exige ingresar a un proceso que supone la ardua tarea de desnaturalizar o desestructurar nuestros esquemas de percepción. Poner en duda lo que sabemos. Hipotetizar, interrogar nuestras certezas. Desnaturalizar el sentido común, el propio, el que nos rodea, el que se va construyendo con muchas huellas históricas. (Achilli, 2023, p. 21)

El enfoque de los derechos humanos aplicado a la infancia posibilita la construcción de una nueva concepción de niño, niña y adolescente y de sus relaciones con la familia, la sociedad y el Estado. La Convención de los Derechos del Niño (CDN) del año 1989 (Organización de las Naciones Unidas) hace alusión expresa del niño y la niña como sujetos de derecho, en oposición a la idea predominante de niño definido a partir de su incapacidad jurídica (objeto de tutela). No define a los niños y niñas por sus necesidades o carencias, por lo que les falta para ser adultos o lo que impide su desarrollo. Por el contrario, al niño/a se lo considera y define según sus atributos y sus derechos ante el Estado, la familia y la sociedad.

La Ley Nacional 26.061 de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes del año 2005 tomando los principios de la CDN, instaló un nuevo paradigma de ideas; el Patronato quedó derogado y con él, las concepciones de “menor”, “incapaz” o “sujeto de tutela”, dominantes en la Ley 10.903. La mencionada ley establece un sistema de protección de los derechos para el pleno desarrollo de los niños y adolescentes, como “sujetos de derechos” o “ser en autonomía progresiva”. En este nuevo paradigma el principio de sustentación es el interés superior del niño como “la máxima satisfacción, integral y simultánea de los derechos y garantías reconocidos” (p. 2), de esta manera los niños dejan de ser objeto de tutela para ser sujetos de derechos.

La aplicación de un enfoque de derechos impone el pasaje de una modalidad de intervención construida para proteger personas a una

modalidad que habilite la movilización de todos los actores obligados a respetar, proteger y plasmar los derechos. Esta visión es una apuesta y una modificación cultural concreta respecto de la concepción de los niños y adolescentes en su condición de sujetos plenos de derecho y su correlato en la transformación gradual de las políticas públicas y prácticas sociales en este sentido.

Dentro del paradigma de la protección de derechos, tal como se describió en la introducción, en el año 2018 se crea el Servicio Local para la promoción y protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes cuyo objetivo fundamental consiste en la restitución de los derechos que han sido vulnerados. Debido a la situación compleja en la que se encuentran las grandes ciudades en Argentina desde hace muchos años, es evidente que las infancias y juventudes sufren cada vez más los efectos de las violencias provocadas en los barrios que habitan, tal como se describió anteriormente. Además de ser víctimas fatales, niños, niñas y adolescentes también vivencian los crímenes violentos de sus familiares y amigos a causa de esta problemática, así como el desplazamiento obligado y bajo amenaza de sus hogares. Incluso, muchos de ellos se encuentran inmersos en redes altamente organizadas de narcomenudeo y narcotráfico de las cuales difícilmente salen ilesos.

En lo que respecta a la conformación de los equipos interdisciplinarios (psicólogos, trabajadores sociales y abogados) que integran el SL, cabe mencionar que, por cuestiones de presupuesto y falta de cargos, éstos no se llegaron a completar, resultando insuficiente la cantidad de profesionales disponibles para abordar las situaciones de vulnerabilidad de niños, niñas y adolescentes presentes en una ciudad de gran magnitud.

Esta particular situación se suma a que la creación del mismo tendría que haber sucedido de manera contemporánea a la Ley 12967 en el año 2009, conformándose, sin embargo, 9 años más tarde. En este sentido al poco tiempo el SL contaba con más de 300 situaciones de vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes. Así, la consecuencia directa fue la imposibilidad de dar respuesta a todo lo que se presentaba o bien la

formulación de respuestas estereotipadas o rígidas fuera de contexto o a destiempo. En resumen, quedó en evidencia una gran ineficiencia de parte del SL para responder a las demandas incesantes de las instituciones territoriales, y, por ende, de la población.

Ahora bien, lo realmente preocupante es lo que se produjo y se sigue generando en los profesionales pertenecientes al Servicio: un fuerte agotamiento, desgaste desmotivación y malestar subjetivo, sumado a reiterados e inesperados cambios en la gestión del mismo y por tanto en las políticas públicas que lo sustentan; aspectos que conozco por haber transitado estos espacios de trabajo.

Si bien, en los últimos meses se han incorporado otros integrantes para reforzar los equipos, no ha resultado suficiente para paliar el malestar de los trabajadores y para dar respuesta a las demandas de la población.

Por lo tanto, consideramos de sumo interés profundizar en los aspectos mencionados, recuperar las voces y los relatos de los profesionales sobre su trabajo con situaciones de vulnerabilidad social y poder indagar cómo esto repercute en su vida personal. En este sentido, el propósito de este estudio apunta a darle visibilidad a una problemática cuyo impacto social es clave y que suele dejarse de lado en muchas instituciones del ámbito público; el cuidado de aquellos que cuidan de otros y otras en su práctica laboral cotidiana, el cuidado de los cuidadores. “Cuidar implica el reconocimiento de las marcas mismas de la condición humana: la interdependencia y la vulnerabilidad” (Carmona Gallego y Perlo, 2023, p. 97).

### **Pregunta de Investigación**

Por consiguiente, en este contexto, planteamos la pregunta central que nos guiará en esta investigación:

¿Cuáles son los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social y sus repercusiones en la vida personal desde la perspectiva de los profesionales de equipos interdisciplinarios de un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos?

En este sentido, este interrogante se entrama con otro aspecto fundamental de este estudio, que son las estrategias de autocuidado construidas por los profesionales y las propuestas de cuidado institucional promovidas por el Estado como modos de hacer frente al malestar y preservar la salud de los trabajadores desde una perspectiva integral.

En relación a esta pregunta es que podemos establecer los siguientes objetivos:

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Comprender los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social y sus repercusiones en la vida personal desde la perspectiva de los profesionales de equipos interdisciplinarios de un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar las características del encuadre y condiciones materiales del trabajo descritas por los profesionales del servicio.
- Identificar las modalidades de organización del trabajo interdisciplinario y los aspectos relacionales al interior del equipo de profesionales del servicio.
- Caracterizar los aspectos del trabajo que los profesionales valoran como amenazantes para su bienestar laboral y personal.
- Describir los modos de hacer frente a las problemáticas y las medidas de autocuidado construidas por los profesionales del servicio.
- Analizar la valoración que los profesionales realizan de los espacios de cuidado presentes en su entorno laboral.

## Capítulo I: Estado del Arte

En función de la pregunta de investigación mencionada en el apartado anterior y teniendo en cuenta nuestros objetivos de investigación, en este capítulo nos centraremos en desarrollar el estado del arte a fin de dar cuenta de las principales investigaciones realizadas hasta el momento referidas al tema de esta tesis.

En un relevamiento llevado a cabo en las revistas académicas seleccionadas en bases bibliográficas tales como Scielo, Redalyc y Latindex de los últimos diez/doce años, se han hallado un conjunto de investigaciones que ameritan su inclusión como antecedentes de esta problemática, destacándose las que a continuación se describen. Los criterios para la selección de los antecedentes son los siguientes: tener enfoques teórico metodológicos similares, ubicarse geográficamente en Iberoamérica y oscilar en su fecha de publicación alrededor de 12 años, es decir entre 2012 y el 2024.

Para facilitar su exposición y tomando el criterio de destacar y articular los antecedentes en función de sus conceptualizaciones, relevaremos ocho artículos publicados (Arredondo et al., 2017; Bravo, 2012; Córdoba Rojas et al., 2021; Losada y Marmo, 2020; Navarro Soria et al., 2018; Royo et al., 2016; Vargas-Cruz et al., 2017; Zaldúa et al., 2016) que ponen el foco en el malestar de los profesionales que trabajan con poblaciones vulnerables. Por lo tanto, se describirán los trabajos de investigación que desarrollan conceptos tales como malestar, desgaste, riesgo laboral, riesgo psicosocial y afecciones tales como el *burnout*, la traumatización vicaria, la fatiga por compasión y el agotamiento profesional. Asimismo, se articularán estos conceptos con las formas de hacer frente y las estrategias de cuidado de los profesionales frente a las situaciones de malestar, citando los artículos mencionados que también abordan estas cuestiones.

Finalmente, se mencionarán dos artículos muy recientes (Carmona Gallego y Perlo, 2023; Kipen et al., 2023) que sólo desarrollan el aspecto del cuidado de sí en los profesionales por considerárselo pertinente para este

proyecto de investigación y por su proximidad temporal. En el segundo de ellos resulta evidente la afinidad teórica y epistemológica con la perspectiva del presente trabajo.

### **Estudios Previos**

Una investigación española (Navarro Soria et al., 2018) focalizó su interés en analizar los factores que contribuyen al estrés laboral y al *burnout*, de modo de conocer su origen y desarrollar estrategias para combatirlo. Utilizaron una batería de pruebas psicométricas que fueron administradas a una muestra de 113 profesionales que intervienen con menores en riesgo de exclusión social y que conforman los servicios sociales de distintas regiones de España. Entre los hallazgos se encuentran con que la mayoría de los profesionales españoles que trabajan en el sector de Administración Pública, educación y sanidad indican no disponer de suficiente tiempo para realizar su trabajo en las condiciones óptimas. Convirtiéndose este, en uno de los más importantes factores de riesgo para padecer agotamiento o frustración en el trabajo. En relación al grado de autonomía, si bien es cierto que presentan en su mayoría flexibilidad a la hora de elegir el orden, método y velocidad de la tarea, no sucede lo mismo con el horario. La mayoría manifiesta no tener posibilidad de cambiar el horario no pudiendo organizar sus tiempos de descanso cuando lo considera pertinente. Como factores de protección los trabajadores destacan la importancia de las relaciones personales en el trabajo, el apoyo entre iguales y la accesibilidad de los cargos superiores como una variable fundamental para afrontar con éxito las exigencias laborales. Si bien, manifiestan como importante reducir la carga laboral de los recursos de la Administración, para así permitir un mejor desarrollo de las funciones encomendadas y una mayor satisfacción con el trabajo, esto no sería posible, por lo cual presentan una alternativa, que sería crear ambientes lo más idóneos posible que eviten factores de riesgo y potencien factores de protección. Un hallazgo interesante es que entre los profesionales que participan del estudio se destaca su gran ilusión por el trabajo y bajo desgaste psíquico o desencanto, lo cual puede deberse a que son jóvenes y se encuentran en una etapa de su carrera profesional en la que presentan altas

aspiraciones a nivel profesional. Se pudo inferir que, a más años en recursos del ámbito de lo social, con más frialdad se tratan las dificultades, problemas o carencias de los usuarios. Finalmente, se concluye que un equipo cohesionado, con un buen ambiente de trabajo, en el que el trabajador encuentra los apoyos suficientes ante las dificultades que puedan surgir en el desarrollo de su trabajo, permite que este asuma un volumen mayor de demandas sin presentar estrés por el trabajo. La estabilidad laboral permite a los trabajadores de los recursos de intervención con menores en situación de riesgo de exclusión social, soslayar de forma más eficaz la insatisfacción en el entorno de trabajo, factor de protección ante el estrés laboral o el *burnout*.

Otro estudio de la misma nacionalidad (Royo et al., 2016) desde una perspectiva cuantitativa correlacional se propuso analizar cuáles son los factores de riesgo psicosocial a los que se ven sometidos los profesionales de los Servicios Sociales Comunitarios y Especializados del Ayuntamiento de Zaragoza. La muestra con la que se trabajó estuvo compuesta por 120 personas con diferentes perfiles profesionales, a los que se les envió por correo electrónico un cuestionario para completar, tratándose de un instrumento que evalúa al trabajador frente a la exposición de factores de riesgo psicosocial tales como exigencias psicológicas del trabajo, trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo.

En cuanto a las conclusiones manifiestan que la mayor parte de los profesionales de los Servicios Sociales tienen unas elevadas posibilidades de sufrir consecuencias desfavorables para su salud, al someterse diariamente a profundos riesgos psicosociales. Las exigencias psicológicas, el apoyo social en la empresa y la calidad de liderazgo, y la estima, son las tres que aparecen dentro del máximo nivel de exposición psicosocial. Dentro del amplio y variado colectivo de profesionales de Servicios Sociales, existe una diferente percepción de los factores de riesgo psicosocial a los que estos se ven sometidos, según sea el tiempo dedicado a la atención al público. Así pues, el contacto directo con las personas, por las exigencias psicológicas que conlleva, así como por la implicación emocional que supone, se evidencia

como un riesgo psicosocial que aumenta las posibilidades de sufrir estrés laboral.

A modo de propuestas de mejora sugieren que es fundamental ocuparse de los aspectos relacionados con el cuidado y la protección de los recursos humanos dentro de los Servicios Sociales, específicamente en lo que refiere a la salud psicosocial de los profesionales y al clima laboral. Para lograr estos objetivos proponen: 1. Reducir los tiempos de exposición al público y aumentar las habilidades individuales para manejar estas cargas a través de la formación, supervisión y estrategias de protección psicológica; 2. Fomentar el apoyo en el trabajo de superiores y compañeros y mejorar la calidad del liderazgo; 3. Promocionar la autonomía de los trabajadores, de modo de potenciar su participación efectiva en la toma de decisiones relacionadas con las tareas asignadas y con los métodos de trabajo; 4. Fomentar la creatividad y la capacidad de innovación y aprendizaje; 5. Permitir la rotación y movilidad funcional entre puestos; 6. Flexibilizar la jornada y los horarios de trabajo, en función de las necesidades de compatibilización de la vida familiar y laboral; 7. Facilitar al trabajador toda la información necesaria para hacer bien su trabajo, así como ofrecerle con antelación el conocimiento de futuras reestructuraciones o tareas; 8. Definir claramente de puestos de trabajo, con sus respectivas tareas y objetivos, incluyendo el nivel de autonomía; 9. Facilitar la relación social en el trabajo, así como las condiciones ambientales y organizativas que fomenten la cooperación y la prestación de ayuda entre compañeros y entre superiores y el resto de trabajadores; 10. Crear lugares de trabajo donde cada persona se sienta como parte de un grupo, mejorando, de este modo, el clima laboral; 11. Recibir el reconocimiento de los superiores y del esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo, recibir el apoyo adecuado y un trato justo. Para finalizar mencionan una propuesta de innovación para reducir sensiblemente el impacto de los riesgos psicosociales en los profesionales de servicios sociales, que se trata de aplicar, de manera sostenida en el tiempo, programas formativos en desarrollo personal y profesional, complementados con la realización periódica de sesiones individuales o grupales de coaching ejecutivo.

En la misma dirección, una investigación chilena (Arredondo et al., 2017) hizo foco en los riesgos laborales a los que se exponen los equipos profesionales de los centros de atención especializada en materia de infancias, similar población a la referida en nuestra investigación. La relevancia de este estudio tiene que ver con la necesidad de prevenir el desgaste laboral en los trabajadores de los centros especializados, debido a que afecta la salud de estas personas y también, indirectamente, afecta a los usuarios. Este estudio tiene un enfoque mixto con una fase cualitativa (exploratoria) y una segunda fase cuantitativa (descriptiva). En la fase cualitativa participaron 69 profesionales de 19 centros especializados, utilizando entrevistas semi estructuradas y focus group para la recolección de los datos. Los resultados muestran riesgos laborales variados, resultando más frecuentes los riesgos emocionales asociados al trabajo con población altamente traumatizada y a la sobrecarga laboral; se destaca el desgaste emocional producto de la complejidad de las temáticas trabajadas con los usuarios. Se reconoce en el discurso alusiones al *burnout* y al estrés traumático secundario, así como el riesgo de normalizar las pautas de relación violenta. En menor frecuencia se reportan riesgos físicos vinculados a posibles agresiones de los usuarios, accidentes laborales o infraestructura inadecuada. Asimismo, en la fase cualitativa, se consultó a los profesionales sobre su visión del autocuidado y cuidado de equipos. En los resultados se pudo inferir que los entrevistados reconocen tres grandes categorías para hacer frente a los riesgos laborales: estrategias de autocuidado personal, estrategias de cuidado al interior del equipo, y estrategias de cuidado institucional. En esta investigación, los profesionales reconocen una serie de estrategias de autocuidado y cuidado de equipos que podrían ser útiles en el diseño de políticas públicas más completas que consideren al trabajador más allá de un simple operador psicosocial. Destacan estrategias de autocuidado individual (proteger espacios personales, realizar actividades recreativas y hacer deporte), estrategias de cuidado grupal (desahogarse y recrearse con los pares, mantener un buen clima laboral, implementar protocolos de acción ante situaciones difíciles y respetar el espacio extra laboral de los pares), y

estrategias de cuidado institucional (condiciones adecuadas para realizar el trabajo y reconocimiento de la labor).

Una investigación radicada en Colombia (Vargas-Cruz et al., 2017), retoma el interés de estudiar las estrategias que modulan el Síndrome de *Burnout* (SB) en profesionales de enfermería, realizando una revisión bibliográfica de artículos que reportan dichas estrategias y acciones para intervenir en el profesional de enfermería con SB en las variables de cansancio emocional (EE), realización personal (PA) y despersonalización (DP). Se utilizaron las siguientes bases de datos: Scielo, ProQuest, Science Direct, Ovid Nursing, EBSCO, Medline, Pubmed y Wiley Online Library, recuperando más de 1800 artículos, donde solamente 17 cumplieron con los criterios de selección; Los resultados se sistematizaron a través de fichas RAE (resumen analítico del escrito). En sus conclusiones manifiestan que; los artículos consultados reportan como instrumento base para la medición del SB al Maslach SB Inventory (MBI), e involucran otros de tipo cualitativo que complementan el análisis incluyendo variables diferentes tales como: ansiedad, depresión, estrés, estrategias de afrontamiento, calidad de vida, salud mental, conocimientos, autoconcepto profesional, demandas laborales y apoyo social en el trabajo. La mayoría de los artículos reporta estrategias para el SB, sin distinción de las variables propuestas por Maslach y Jackson de cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal; sin embargo, se evidencian diferencias en los resultados y cambios obtenidos en cuanto a la primera variable de cansancio emocional. En la bibliografía revisada se reportan estrategias de afrontamiento para el SB, las cuales se definen como patrones de comportamiento influenciados por los rasgos de personalidad, patrones históricos de relaciones y los factores de estrés situacional; cuyo objetivo fundamental es propiciar cambios en los individuos. En tal sentido; se mencionan algunos ejemplos: las acciones que desarrollan las enfermeras para manejar el estrés varían de acuerdo con su experiencia laboral; las enfermeras con mínima experiencia (3 y 6 meses) realizan actividades con el fin de alejar su atención del estrés, mientras que las enfermeras con mayor experiencia utilizan el aislamiento y competencia laboral como mecanismo de defensa. El trabajo en grupo es otra estrategia

de afrontamiento debido a que es útil para promover aproximaciones y cercanía entre los colegas y, en relación con sus situaciones comunes, facilita la realización de la tarea profesional al contribuir con la satisfacción en el ambiente de trabajo. En la mayoría de los artículos refieren el apoyo social por parte de compañeros de trabajo y supervisores como una herramienta fundamental para combatir el SB, ya que las transacciones entre las personas conforman una red de apoyo al individuo, las que se brindan ayuda entre sí, permitiendo satisfacer sus necesidades básicas. Varios estudios mencionan como estrategia de cuidado frente al estrés, la psico-educación, un modelo que hace referencia a la educación e información que se le da a una persona, especialmente con un trastorno psiquiátrico, sobre todo aquello que afecta la salud mental -consecuencias, intervenciones, actividades a realizar- para minimizar su incidencia. En la población en estudio, un programa de psicoeducación permite a las enfermeras conocer mejor a sus pacientes y administrarles formas de intervención más efectivas, con lo cual se experimenta menos sentimiento de frustración y desesperanza, facilitando la prevención o atenuación del agotamiento y el cansancio producto de su labor. Finalmente se concluye que como profesionales de enfermería es preciso implementar el autocuidado para prevenir el *Burnout*; las técnicas utilizadas hacen parte del conocimiento disciplinar y la teoría de enfermería proporciona los elementos necesarios para realizar acciones de cuidado entre colegas.

Otro estudio de la misma nacionalidad (Córdoba Rojas et al., 2021) se propuso también, mediante una revisión bibliográfica, identificar y analizar en la literatura la producción relacionada con la fatiga por compasión y el agotamiento profesional presente en el personal sanitario que brinda atención y cuidado a personas durante los procesos de muerte y duelo de pacientes y sus familiares, respectivamente. Si bien se trata de la misma población objeto de la investigación anterior, aparecen dos conceptos diferentes para analizar que son la fatiga por compasión y el agotamiento profesional. La pregunta que orientó la búsqueda fue: ¿Cuál es la evidencia disponible en relación con la fatiga por compasión y el agotamiento psicológico presente en el personal sanitario que cuida a personas durante los procesos de muerte? Por lo tanto, se recurrió a diversas bases de datos tales como JSTOR, ProQuest, Medline

(vía PubMed), LILACS y Google Scholar especificando el periodo 2005-2018; lo que permitió la identificación de tres cuerpos importantes de producción académica: trabajos de corte cualitativo que describen el fenómeno; los que desarrollan escalas y herramientas de medición del problema; y los que describen estrategias desarrolladas frente al mismo. En el primer grupo de artículos se define la problemática; según la bibliografía revisada, el agotamiento profesional hace referencia al aumento acumulado y prolongado del estrés a causa del trabajo, con síntomas que incluyen la renuncia a los escenarios emocionales en el trabajo, la ira y la disminución de la empatía. También, se concibe como la reacción física y emocional ante condiciones laborales que generan estrés de forma crónica. Por otro lado, la fatiga por compasión refiere al agotamiento que surge de estar muy apegado emocionalmente a pacientes o familiares; se trata de una respuesta ante el sufrimiento de un individuo, personas vulnerables y/o que han experimentado trauma, que puede repercutir en el ámbito físico, emocional, social y espiritual del profesional. Según los autores de esta investigación, estas dos dimensiones pueden relacionarse; el estrés emocional, consecuencia del agotamiento profesional, que se genera en el personal sanitario puede deberse a la exposición repetida al dolor y sufrimiento, al intento fallido de aliviar dicho sufrimiento, al afrontamiento de muertes frecuentes, a las preguntas existenciales de familias y pacientes, a la necesidad de empatía que se genera durante el cuidado, y al conflicto que puede surgir entre la dualidad de curar versus cuidar y acompañar. Si este estrés continúa sin resolverse, los enfermeros pueden ser vulnerables a los efectos psicológicos de experimentar fatiga por compasión. En el segundo grupo se presentan una serie de herramientas diseñadas para la detección de la fatiga por compasión y el *burnout*. Entre ellas se encuentra *Compassion Fatigue Self Test (CFST)*, *Compassion Satisfaction and Fatigue Test (CSFT)*, *Professional Quality of Life Scale (ProQOL)*, Escala de Bugen de Afrontamiento de la Muerte y *Maslach Burnout Inventory (MBI)*. Este último ya mencionado en la investigación anterior. En el tercer agrupamiento, se informa acerca de las estrategias para la disminución de la fatiga por compasión y el agotamiento. Las intervenciones identificadas, en su mayoría, plantean la necesidad de abrir espacios de

apoyo individual o colectivo para la expresión y afrontamiento del duelo en el personal sanitario. Se mencionan los elementos principales de este apartado; el uso del humor como mecanismo de afrontamiento es una respuesta al trabajo relacionado con la muerte, lo cual parece aliviar la angustia asociada con el cuidado al final de la vida. Luego aparecen mencionadas técnicas de intervención psicológicas tales como sesiones breves de *mindfulness* con los grupos de profesionales logrando un aumento de los niveles de autoconciencia y autocompasión y una disminución de la percepción de *burnout*; la puesta en práctica de tratamientos cognitivo-conductuales grupales intensivos, realizado en un medio natural, ajeno al hospital, lo cual puede tener notables ventajas para el tratamiento del desgaste profesional en el personal de enfermería. Para concluir plantean una discusión y posibles líneas de investigación futuras que podría aportar una perspectiva crítica en el campo de la salud; en la revisión realizada, se halla una escasa presencia de estudios sobre el fenómeno para América Latina donde se plantea el desafío de comprender estos fenómenos en contextos de sistemas de salud precarizados y con base en las dinámicas de la economía de mercado bastante alejadas de los sistemas de salud europeos o norteamericanos. En cuanto a los estudios y escalas de medición de la fatiga por compasión y síndrome de *burnout*, refieren la importancia de que estas sean acompañadas de estudios cualitativos, desde una perspectiva crítica, que retomen y signifiquen las prácticas locales en marcos sociopolíticos y económicos específicos, así como las herramientas de transformación de las realidades laborales que vayan más allá de la interpretación individual de un fenómeno.

Situándonos en nuestro país, una investigación argentina, de carácter cualitativa (Zaldúa et al., 2016) focalizó su estudio en trabajadores de un Centro de Día para la atención de niños, niñas y adolescentes en situación de calle, dependiente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, refiriendo especialmente el desgaste laboral al que se enfrentan los trabajadores, el fuerte malestar y sufrimiento que presentan al encarar la tarea diaria. Se llevó a cabo un proceso de investigación-acción participativa a partir de dos objetivos: a) identificar y discriminar situaciones de sufrimiento en el trabajo, y b) proponer caminos críticos para instaurar espacios de contención,

vinculación y transformación del malestar. Durante un período de seis meses se implementaron los siguientes procedimientos: encuesta sobre prevalencia del síndrome de *burnout*, percepción del malestar, mapeo sobre condiciones y medioambiente de trabajo, técnicas gráficas de registro de cargas físicas y psíquicas del trabajo y análisis de nodos críticos del proceso de trabajo. Entre los resultados y conclusiones principales del estudio se pudo observar una prevalencia significativamente alta en cuanto a la presencia de Síndrome de *Burnout* (46,60%) entre los trabajadores del sector y en las Consecuencias del *Burnout* (57,70%). Estos datos podrían vincularse con las percepciones acerca de cómo los trabajadores asocian las dolencias emocionales y relacionales con las características del trabajo cotidiano. El estrés, la angustia y la bronca aparecen como las dolencias cotidianas más fuertes, producto de las dificultades materiales para llevar adelante la tarea (falta de recursos técnicos), los obstáculos para abordar situaciones críticas del trabajo (falta de capacitación) y los problemas entre los compañeros (falta de solidaridad). Ante esto, destacan como desafío primordial, el desarrollo de prácticas y lógicas de cuidados que propicien abordajes comunitarios, inclusivos y relacionales. Como medidas de cuidado, los autores plantean, la cuestión del encuentro con los otros (los compañeros de trabajo, los chicos) como un punto a revalorizar. El encuentro implica un reconocimiento del otro como sujeto y es allí donde puede instalarse el cuidado como acto recíproco. Al indagar sobre las situaciones de bienestar en el trabajo, todos los trabajadores graficaron y/o describieron situaciones de encuentro donde el reconocimiento de la tarea realizada era significado positivamente por chicos y chicas en situación de calle: “Abrazo con los pibes, que te reconozcan”, “El afecto que te devuelven”; o por los propios compañeros de trabajo: “Estar en armonía. Poder hablar, encontrarse con el otro, decirse las cosas de frente. Compartir”. Incluso, los espacios de encuentro con los propios compañeros/as de trabajo fueron significados como escenarios de refugio o resguardo. El reconocimiento es una forma de cuidado, una fuente de protección frente al desgaste laboral que puede ser construida y sostenida a partir de la co-implicación con los otros, es decir, de implicarse con el otro, con sus problemáticas, reconociendo las posibilidades y los límites del alcance del

trabajo. Al mismo tiempo en que se concibe al otro como a una persona con su propia trayectoria, sus decisiones, límites y posibilidades.

En consonancia con lo anterior, otro estudio argentino (Losada y Marmo, 2020) con miembros de Equipos de atención de Violencia Familiar, puso el acento en las variables psicológicas que intervienen en el ejercicio profesional. La metodología utilizada fue la revisión sistemática y análisis crítico de estudios científicos actuales, considerando reportes sólidos y confiables en salud mental. Se consideraron ciertas afecciones, síntomas que generan consecuencias en la salud de los profesionales que asisten a víctimas de violencia familiar, entre las que se mencionan: el Síndrome de *Burnout*, el de traumatización vicaria y/o la movilización de propias experiencias de violencia en cuidadores que cuidan. El síndrome de *Burnout* o también conocido como síndrome de desgaste profesional se lo reconoce como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal. Se trata de un padecimiento que el profesional vivencia en el desarrollo de su trabajo, producto del estrés, desgaste y agotamiento experimentado, que lo lleva habitualmente a tener síntomas como fatiga crónica, ineficacia, pérdida de atención y que, en su formas complejas y más graves, podría implicar situaciones de abandono de la profesión y a padecer trastornos psicológicos graves. La traumatización vicaria, es un tipo de traumatización por impacto acumulativo que proviene de la práctica profesional cotidiana en clínicos, terapeutas o todo personal de ayuda que conocerá el suceso traumático de la víctima primaria. Hace referencia a la aparición de síntomas relacionados con estrés postraumático en quienes asisten a personas afectadas por una experiencia traumática, como en el caso de la violencia intrafamiliar. Se genera entonces una exposición, cuya duración varía en cada caso, a los traumatismos de la otra persona. A ello se le suma la conexión empática del trabajador hacia esta persona y con sus propias experiencias dolorosas aún no integradas en su vida, pudiendo desarrollar síntomas similares al del trastorno por estrés post traumático (pesadillas, sueños y recuerdos recurrentes e intrusos, temores, angustia, malestar psicológico y/o físico). Finalmente se aborda la

movilización de las propias experiencias de violencia; con ello se hace referencia al riesgo de revivir o activar las propias vulnerabilidades, sufrimientos, temores, culpas, frustraciones, tristezas, impotencia, enojos referidos a eventos violentos. Dentro del estudio se describen los recursos y estrategias que promoverían un mejor autocuidado y ajuste emocional en dichos profesionales. Se abordan estrategias propuestas por diversos investigadores acerca del autocuidado, entendiendo por estas a aquellas prácticas que involucran actividades cotidianas, en las que toda persona debe trabajar para tener un desarrollo armónico y equilibrado, primando en este sentido, la promoción de la salud. Se proponen un grupo de estrategias de planificación - monitoreo y psico-educación, que responden a principios de prevención, tratando con ello de minimizar los variables de riesgo y potenciando los factores protectores individuales y socio-institucionales.

También situada en el abordaje de la violencia familiar, otra investigación argentina (Bravo, 2012) con una perspectiva similar a la del presente trabajo y a través de un estudio cualitativo; focalizó su interés en abordar las distintas formas de hacer frente a las tensiones provenientes del trabajo en un grupo de profesionales especializados. Se entrevistaron a seis profesionales de una institución provincial abocada a la violencia familiar con niños, adolescentes y familias en la provincia de Entre Ríos. Se realizaron observaciones y talleres reflexivos para complementar las entrevistas. Se utilizó el concepto de “tensión” para referirse al efecto, no necesariamente negativo, que tiene sobre los trabajadores la actividad laboral en un área de alto impacto emocional. Se entrevistaron a profesionales (seis mujeres y un varón) en diferentes momentos de su tránsito por la institución; en las mismas, las y los profesionales mencionaron vivir en un clima tensionante y sentirse agobiadas por diferentes situaciones. Reconocieron diversas fuentes de tensión y malestar en esos ámbitos, algunas se consideraron “propias del trabajo con violencia” y otras “propias de la institución” donde se desempeñan. Respecto a estas últimas, señalaron la cantidad de casos que atiende cada profesional, la urgencia de los pedidos del juzgado y la falta de reconocimiento hacia la labor que realizan. Así como la preocupación constante por la vida de la víctima, la imposibilidad de dedicarle el tiempo necesario a cada caso, la

falta de acuerdo en los criterios profesionales, la excesiva demanda de atención al área y las dificultades para coordinar estrategias junto con los juzgados y comisarías. Es clave mencionar lo que se observó en relación a los discursos de los entrevistados al indagar acerca del malestar y la tensión en el trabajo con situaciones de violencia, desde “esto le afecta a los demás”, a darse cuenta que son vulnerables y deben cuidarse; lo que los llevó a desarrollar estrategias protectoras para cuidar su salud. La percepción de la necesidad de cuidado no es inmediata, ni surge apenas ingresan a la institución, sino que aparece luego de haber vivenciado una situación de malestar personal o padecimiento. Cabe mencionar que esta investigación incluye conceptos tales como “formas de hacer frente” y “estrategias’ afines al del presente estudio. Con los mismos, se hace alusión a aquello que los trabajadores hacen ante una situación descrita como “tensionante”, tanto en forma espontánea como planificada o deliberada. En los talleres reflexivos, llevados adelante por el equipo de investigación, se organizaron las estrategias profesionales para cuidar de sí, y de otras y otros en tres agrupamientos. El primero corresponde a lo que fue planteado por las y los profesionales como objetivos de su intervención. Hicieron hincapié en la importancia de poder escuchar, des-angustiar y calmar a las víctimas, y en responsabilizar a todas las personas usuarias acerca de la resolución de su problema, promoviendo la mayor autonomía posible en quienes acuden al servicio en busca de ayuda. El segundo grupo de estrategias se refiere a aquellas que se mencionaron como relacionadas con ciertos límites de la práctica, que debe reconocer quien se desempeña en la tarea. Desde sus perspectivas, una forma de prevenir el malestar consiste en reconocer las limitaciones de la intervención profesional, teniendo en cuenta los recursos disponibles y márgenes de la institución. El último agrupamiento, “estrategias de red”, reúne lo realizado con otras personas, ya sea que se trate de quienes se desempeñan en la misma institución o en otras, o en el mismo grupo. Las y los entrevistados acordaron en la importancia de emplear este tipo de estrategias en el trabajo en violencia familiar, entre ellas, la que más reflexiones obtuvo fue hacerlo “en equipo”.

En la línea del trabajo acerca de la importancia del cuidado de los trabajadores, otra investigación argentina (Kipen et al., 2023), con una metodología vivencial y colaborativa, realizó su exploración con la misma institución, mencionada en el estudio anterior, pero con una población diferente, es decir, con trabajadores y trabajadoras de tres residencias socio educativas (RSE) en la provincia de Entre Ríos. Se propusieron como objetivos indagar acerca del posible impacto de espacios de cuidados para quienes cuidan, y la intersección producida entre las tramas institucionales vigentes y una posible estrategia de cuidado a construir. Cabe mencionar que este proyecto de investigación surge a través de una demanda institucional de parte de la gestión de la institución de pensar una propuesta para trabajar con el personal a fin de incorporar la dimensión del propio cuidado en relación a la tarea que llevan adelante dentro de los dispositivos institucionales donde se desempeñan. Entre las diferentes estrategias, se generaron dos encuentros vivenciales destinados a directivos y equipos profesionales de las tres residencias socioeducativas con el objeto de que, a partir de conocer la propuesta del proyecto, impulsen la participación de los promotores de derechos de cada institución. Luego, se desarrollaron talleres vivenciales mensuales con los trabajadores, incluyendo personal administrativo, operadores comunitarios y profesionales con distintos perfiles, donde se recuperaron registros documentales; producciones singulares, grupales, colectivas, con formato literario, artístico-plástico, así como también grabaciones orales de los momentos donde circulaba la palabra, con previa autorización explícita de los participantes. Con las personas que no llegaban al espacio de los talleres, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad, con las que se trabajó de manera más íntima, lo cual permitió sumar registros de sus diferentes perspectivas. Una cuestión que mencionan como obstáculo para la investigación se trató de la dificultad para que los trabajadores participaran de los talleres y tuvieran una continuidad en la asistencia. En los relatos de los profesionales en las entrevistas que realizaron fueron apareciendo los prejuicios, el desconocimiento y la incertidumbre acerca de la metodología vivencial propuesta. Como parte de las conclusiones, el equipo de la investigación se encontró con un dilema; por un lado, existe una

demanda de generar tiempos para el cuidado y la queja de que las instituciones no generan espacios-tiempos para charlar y dar lugar al cuidado. Por otro lado, cuando se generan los espacios-tiempos de cuidado, se activan infinidad de resistencias institucionales y singulares para no habitarlos, y los trabajadores no logran tomarlos. Sin embargo, en los talleres aparecieron cuestiones para resaltar de parte de las voces de los trabajadores; una clave muy presente en los relatos refiere a la sensibilidad, a conectar con el amor y el afecto desde el poder alojar las emociones, de poder conectar y contactar con ellas, la necesidad de tratarse con los compañeros con dulzura, calidez, calma. Se destaca también la necesidad de construir rituales, hábitos sencillos con la potencia necesaria para mover rutinas y modos en los espacios institucionales; gestos como saludar con un abrazo, mirar a los ojos, disponer el espacio de trabajo adornándolo, repensar los lugares dentro de la institución. También rescataron la importancia del equipo como red de cuidado y sostén; como trama de acompañamiento, de apoyo, de reciprocidad, de cobijo. Finalmente, recuperan la noción de disponibilidad afectiva; que se manifiesta en la posibilidad de estar para y con el otro, en la presencia, la escucha activa, sin perder la individualidad; pero potenciándose el nosotros, la potencia del afecto y del dejarse afectar para cada una de las personas que integran los equipos de trabajo.

Finalmente, un artículo más reciente (Carmona Gallego y Perlo, 2023), llevado a cabo con los agentes de un centro estatal de promoción de la convivencia barrial, ubicado en la región centro de Argentina, de circunscripción municipal, abordan las percepciones de cuidado de sí que sostienen las personas que allí se desempeñan. El objetivo general de la investigación es generar conocimiento sobre el cuidado de sí y de los otros, y establecer relaciones con las prácticas de cuidado en los contextos organizativos. El estudio se fundamenta en el paradigma de investigación cualitativa, desde una perspectiva compleja, con un diseño de investigación-acción con una base sólida en la teoría fundamentada (*grounded theory*). Se utilizó una pregunta central como guía para la investigación: ¿Cuáles son las percepciones sobre el cuidado que sostienen las personas que se desempeñan como agentes en el contexto organizativo? Se partió de una

definición de cuidado que coloca el foco de análisis en su dimensión ética y vincular. En este sentido, el cuidado es antes que todo un modo de vinculación, una actitud que se cultiva en la interacción con las demás personas y el mundo. En el trabajo de campo, los instrumentos que se administraron fueron: entrevistas semiestructuradas, entrevistas en profundidad, observación participante y círculos de conversación reflexiva (focus group). La muestra estuvo compuesta por la totalidad de personas empleadas por esta organización y dos personas funcionarias del área de gobierno a cargo del centro de convivencia. El tratamiento de la información consistió en un análisis de contenido, para el que se empleó el software de análisis cualitativo de datos Atlas Ti. Al momento de definir el cuidado, las personas entrevistadas refieren aspectos y cualidades que permiten sostener y cultivar los vínculos de manera cuidadosa, en forma integrada con un cuidado de sí y de la naturaleza (a la cual las personas también pertenecen). Dichos aspectos son: receptividad, importancia de los detalles y gestos, respeto e igualdad como modo de relación, afecto, confianza en la potencia del otro, búsqueda de comunidad. La receptividad es un aspecto central para este estudio, tratándose de prácticas que implican una abstención y que tienen como fin último la preparación de una actividad cuidadosa; se encuentra integrada por diversas cuestiones tales como la suspensión del juicio, la no-intervención, la escucha y la empatía. Asimismo, la mayoría de los entrevistados hace foco en los detalles y los gestos de cuidado, los cuales expresan una política-ética de la hospitalidad que impregna a la organización de la que forman parte. Por otro lado, las personas entrevistadas, consideran que el respeto alude a la relación con los demás, desde una consideración de igualdad en el trato. Respetar a la otra persona es tratarla como un fin en sí mismo, es decir, sin establecer diferencias en el trato por estatus, pertenencia a clase social, rol desempeñado, nivel económico; se trata de considerar a cada persona en su singularidad. En cuanto al afecto, sostienen que es una dimensión presente en la organización, la cual guarda relación con la hospitalidad, el dar lugar al otro con sus emociones, estados de ánimo y sentimientos. En torno a la confianza *en la potencia* de las demás personas, las personas informantes, refieren a la importancia que se le concede a lo que

cada persona puede hacer, siempre de manera entrelazada con otros; se confía en que el otro puede tomar decisiones, se reconocen sus saberes, su condición deseante, y se apuesta a que desarrolle diferentes capacidades. Sobre la *búsqueda de* comunidad, se hace referencia a un cuidado que se practica en comunidad; se destaca la importancia de facilitar desde el Estado el conocimiento de los ciudadanos del barrio entre sí, la promoción de una “vecindad” que implique proveerse ayuda mutua, compartir problemas y sobre todo, generar encuentros para construir lazos entre ellos. De este modo, en todas las entrevistas realizadas se mencionan aspectos que remiten al cuidado como un vínculo ético-afectivo y receptivo. Como conclusión del estudio se puede afirmar, que el cuidado de sí, como práctica de los propios agentes, pero fundamentalmente como política organizativa, contribuye a la generación de un ambiente saludable de trabajo. Los informantes presentan una percepción multidimensional (vínculos, cuidado de sí, conexión con la naturaleza) e integral (tarea y modo de vinculación) del cuidado; consideran que cuidar es más que una mera tarea de asistencia a la población que habita el barrio, se trata de un modo de vinculación con uno mismo, el otro y la naturaleza de la que todos somos parte y que excede los roles instituidos dando lugar a una dimensión instituyente de la práctica profesional.

Así, a partir de este relevamiento de antecedentes concluimos que si bien existe una amplia gama de investigaciones referidas al malestar y al desgaste de los profesionales que trabajan con poblaciones vulnerables, la mayoría de las que se describen en este apartado, consideran conceptos tales como riesgo psico-social, *burnout*, traumatización vicaria, agotamiento profesional, fatiga por compasión como elementos a analizar en los sujetos investigados. Mientras que, en este proyecto de investigación se intenta recuperar las voces de los participantes desde sus propias experiencias y en el contexto singular, por lo cual, se hará hincapié en los significados construidos en torno al trabajo por parte de los profesionales en contextos de alta vulnerabilidad social y en las repercusiones del mismo en su vida persona, aspectos que aparecen en menor medida en las publicaciones referidas. Asimismo, la mayoría de las investigaciones reseñadas se focalizan en estrategias de autocuidado que recaen en los mismos profesionales, mientras

que la presente investigación apunta a desarrollar, desde la perspectiva sistémica, espacios institucionales que prioricen el cuidado de los equipos profesionales como política pública. Por otro lado, solo se han encontrado dos investigaciones posicionadas desde el paradigma del pensamiento sistémico y de la complejidad, por lo cual se considera de particular interés este modo de abordaje para el estudio en cuestión.

## Capítulo II: Marco Paradigmático

A los fines de una mayor comprensión, presentaremos este capítulo en dos apartados, uno de ellos referido al marco teórico y conceptual y el otro a marco contextual, de modo de lograr mayor claridad y exhaustividad en el desarrollo.

### Marco Teórico Conceptual

Nuestro interés en esta investigación es generar una mirada reflexiva acerca de los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social desde la perspectiva de los profesionales de equipos interdisciplinarios de un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos. Asimismo, nos interesa indagar acerca de las repercusiones del mismo en su vida personal. Para lograr esos objetivos, nos referenciamos en diversos autores y modelos conceptuales que nos sirven de marco teórico para esta investigación, entre los cuales podemos mencionar fundamentalmente la epistemología sistémica y el paradigma de la Complejidad de Edgar Morin. Anclándonos en este paradigma, nos proponemos explorar las narrativas, los significados, las tramas relacionales, los contextos y la reflexividad en una co-construcción compleja.

Como investigadores formamos parte de aquello que investigamos, es imposible lograr una separación entre el fenómeno observado y el observador, lo cual tiene implicancias en el objeto de la investigación. En este sentido nos resulta interesante hacer referencia a las características del *proceso reflexivo* que presenta este estudio; parafraseando a Fuks, se trata de un proceso que nos involucra, una danza entre el hacer, el reflexionar, el afectarnos, el conceptualizar y el volver a hacer, de manera dialéctica (Fuks, 2009).

En este marco y a continuación, describiremos los conceptos, enfoques e ideas centrales que enmarcan teóricamente la construcción de esta problemática.

La primera parte de la presentación tendrá dos núcleos conceptuales claves que son: la influencia del modelo narrativo y del construccionismo social, que luego tendrán sus apartados correspondientes. La segunda parte

se refiere al trabajo de los profesionales de los equipos interdisciplinarios con situaciones de vulneración de derechos, las repercusiones en su vida personal y las estrategias de autocuidado y de cuidado de los equipos más relevantes. En tercer lugar, se presenta la propuesta institucional de cuidado de los equipos profesionales; los talleres participativos y reflexivos.

### ***Aportes del Narrativismo y del Construcciónismo Social***

**Tramas Narrativas y Relatos. La Influencia del Contexto.** Nos interesa recuperar los relatos de los profesionales, retomando las nociones planteadas por White y Epston (1993) en su modelo narrativo, coincidiendo en la idea de que esos relatos, esas narrativas son estructurantes, constituyen su identidad, otorgándoles sentido a su vida, laboral y personal.

En su esfuerzo de dar un sentido a su vida, las personas se enfrentan con la tarea de organizar su experiencia de los acontecimientos en secuencias temporales, a fin de obtener un relato coherente de sí mismas y del mundo que las rodea. Las experiencias específicas de sucesos del pasado y del presente, y aquellas que se prevé ocurrirán en el futuro, deben estar conectadas entre sí en una secuencia lineal, para que la narración pueda desarrollarse. El éxito de esta narración de la experiencia da a las *personas* un sentido de continuidad y significado en sus vidas, y se apoyan en ella para ordenar la cotidianidad e interpretar las experiencias posteriores. (White y Epston, 1993, p. 27)

En términos de White, los relatos constituyen ese marco de inteligibilidad que nos permite darles contexto a nuestras experiencias y por ende, otorgarles significado (White, 2002). Cuando White y Epston (1993) construyen su idea de relato, refieren a la tarea que las personas deben afrontar para dar sentido a su vida y organizar sus experiencias en secuencias temporales que conecten linealmente pasado, presente y futuro, de modo que

resulten coherentes para sí mismas y respecto al contexto. Como antecedente a esto, Bateson (1985) había planteado que la noción de “contexto” está unida a la de “significado” al expresar que, sin contexto, las palabras y las acciones no tienen significado, debido a que la comunicación está ligada al contexto en el que se produce. El significado que le atribuimos a los hechos está condicionado por el contexto y los supuestos que conforman nuestra cosmovisión. Por lo cual cuando hablamos de la realidad, no hacemos una apreciación objetiva sino una interpretación. Además, el autor sostuvo que toda comunicación exige un contexto, ya que, sin este, no hay valor diferencial que genere información. Toda comunicación se da en un contexto y el conocimiento y comprensión del mismo permiten entender con mayor amplitud el fenómeno de la comunicación. Años más tarde, Pearce (1994) también sostiene una idea similar, estableciendo que para entender lo que se hace y se produce en un momento determinado, esto debe ser visto en su contexto, nada tiene significado fuera del contexto. El autor refiere que “siempre actuamos desde y hacia contextos” (p. 278), en el sentido de que el contexto en el que nos hallamos nos prefigura cómo debemos actuar.

Según los representantes de la terapia narrativa nuestras vidas están constantemente entrelazadas con las historias que contamos y que oímos contar. “Vivimos inmersos en la narrativa, recontando y reevaluando el significado de nuestras acciones pasadas, anticipando el resultado de nuestros proyectos futuros, situándonos en la intersección de diversas historias aún inconclusas” (Brooks, citado en White y Epston, 1993, p.91).

Según Sluzki (1996):

Una narrativa es un sistema constituido por actores o personajes, guion (incluyendo conversaciones y acciones) y contextos (incluyendo escenarios donde transcurre la acción y acciones, historias y contextos previos), ligados entre sí por la trama narrativa, es decir, por un conjunto de conectores lógicos explícitos o implícitos que establece la relación entre actores, guion y contexto de tal modo que todo cambio

en los actores cambia el guion (y viceversa), todo cambio en el contexto cambia la naturaleza del guion y los actores (y viceversa), etc. (p. 145)

El foco de atención, afirma el autor, son las historias alojadas en el espacio virtual de la conversación entre personas, es decir, la narrativa. En la misma línea, es interesante la definición de “narrativa” que presenta Ramos Gutiérrez, quien considera a dicho concepto como sinónimo de “relato”. Este autor toma a Adams, quien dice que un relato es “un conjunto de proposiciones (dos cuando menos), temporalmente ordenadas, que forman una historia referida a un actor constante” (Adams, citado en Ramos Gutiérrez, 2001, p.41). Ramos Gutiérrez relaciona “relato” con “acontecimiento” cuando dice que “Relatar algo es hacer que suceda algo. Hacer que suceda algo ahora, por medio del relato de algo que sucedió entonces” (Ramos Gutiérrez, 2001, p.37).

Al respecto Gergen (1996) dice que “las narraciones del yo no son posesiones fundamentalmente del individuo sino de las relaciones: son producto del intercambio social, donde se hace imposible distinguir lo propio de lo ajeno” (p. 232).

Las historias que cuenta la gente no están aisladas de su entorno, sino que forman, según Sluzki (1996) una ecología de historias. “En cada nivel de análisis que elijamos podremos definir una constelación de historias afectando, y siendo afectadas por subhistorias, suprahistorias, historias vecinas, y aun historias sin relación aparente con la elegida” (p. 148).

En este trabajo de investigación, utilizamos los términos de narrativa y relato de manera indistinta para luego articularlo con la noción de significado, debido que nos interesan los significados que construyen los profesionales en torno a su trabajo. Para esto recurrimos a los aportes del construccionismo social que se incluyen en el apartado siguiente.

**Aportes del Construccionismo Social.** Como dijimos anteriormente, este estudio recupera los relatos de los profesionales, haciendo hincapié en los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de

vulnerabilidad social, entendiendo por significados lo desarrollado por el Construccinismo Social, a saber:

El construccionismo social mantiene que cada individuo va formando sus conocimientos, creencias y explicaciones sobre el mundo en que vive dentro de la comunidad a la cual pertenece a través de sus acciones, de su lenguaje o de sus emociones. (Chaves de Koppel, 2011, p. 25)

Desde la perspectiva del CS, “el conocimiento individual del mundo es construido dentro de la comunidad social a través del lenguaje” (Chaves de Koppel, 2011, p. 29). Las personas construyen significados y a la vez se co-construyen en la interacción con los otros a través del lenguaje. En esta línea los aportes de Barnett Pearce resultan fundamentales:

El construccionismo social es una forma de mirar la comunicación como el lugar donde se forman las identidades de los comunicadores en la interacción con otras personas, como el proceso en el cual surgen los propósitos, y como los medios mediante los cuales construimos los eventos y objetos de nuestros mundos sociales. (Pearce, 2010, p. 23)

Al decir de Pearce, la mayor parte de nuestra vida transcurre en conversaciones. Muchas de las cosas más importantes que hacemos en nuestras vidas se desarrollan en conversaciones. El lenguaje es la herramienta más poderosa que los seres humanos hemos inventado para construir el mundo social. Este mundo al cual nos referimos consiste en actividades; fundamentalmente la sustancia del mundo social son las conversaciones, por eso resulta tan imprescindible su análisis detallado.

Según el modelo construccionista social de la comunicación; la comunicación remite a las redes de interacción social en las cuales nos encontramos y en las cuales vivimos, nos movemos y existimos. La comunicación provoca la aparición y reproduce los eventos y objetos de

nuestros mundos sociales; es un proceso de construir y hacer. “La perspectiva del construccionismo social ve a las personas que conversan dentro de una matriz de conversaciones que se entrecruzan. Cada participante es, en la conversación, el producto de conversaciones previas y el productor de conversaciones presentes y futuras” (Pearce, 2010, p. 53). Es fundamental pensar a la comunicación como un proceso circular. Ahora bien, lo que nos interesa en este estudio es pensar la comunicación interpersonal; según Pearce ésta pertenece al dominio de la praxis. Esto lo explica este fragmento del libro mencionado anteriormente:

Lo que pasa en una determinada conversación es contingente, respecto a todo lo demás que suceda; la conversación podría haber sido distinta si usted hubiera dicho “esto” en lugar de “aquello”. El conocimiento acerca de la comunicación interpersonal toma la forma de phronesis o sabiduría práctica. (Pearce, 2010, p. 40)

Según este autor, desde la perspectiva de primera persona, ubicamos a la comunicación interpersonal como un proceso continuo. Con ella podemos definir las conversaciones como “un proceso de coordinación de acciones dentro de una definición transitoria de una situación” (Pearce, 2010, p. 57). En la perspectiva de tercera persona, podemos entender una conversación como:

Un patrón de interacción social parecido a un juego y compuesto de una secuencia de actos, cada uno de los cuales evoca y responde a los actos de otras personas. Como secuencia de actos, una conversación es una interacción de eventos interdependientes. Las conversaciones existen en el mundo real de nuestras vidas, donde construimos y hacemos cosas los unos con los otros. (Pearce, 2010, p. 58)

Al nacer, traemos con nosotros la potencialidad de aprender cómo ser participantes de juegos; es decir, ingresamos a la cultura con una temprana capacidad de hacernos lugar en esta clase de juegos.

Las conversaciones se parecen a juegos en varias maneras: -consisten en actos de respuesta mutua ejecutados por varias personas. Desde la perspectiva de un observador, pareciera que los conversantes conocieran y estuvieran siguiendo reglas acerca de cómo se debe actuar como si fuera un juego. Cada acto puede ser visto como un movimiento en un juego; independientemente de lo que pudiere significar, tiene el sentido de seguir moviendo el juego hacia adelante. (Pearce, 1994, p. 7)

Ahora bien, cuando nos incorporamos a esas pautas de interacción social semejantes a juegos nunca nos incorporamos a un solo juego; en nuestra vida siempre jugamos muchos juegos a la vez. Cuantos más juegos diferentes sabemos jugar, más rica es nuestra vida social.

Como mencionamos en el apartado anterior, la noción de contexto se vuelve fundamental. Según la perspectiva del construccionismo social, siempre actuamos desde y hacia contextos; nada tiene significado fuera de su contexto. El contexto en que nos encontramos prefigura cómo debemos actuar, es decir, tenemos ciertas nociones acerca de qué acciones son adecuadas, cuáles no, cuáles se requieren y cuáles son permitidas.

***Las Conversaciones y su Implicancia en la Construcción de Mundos Sociales.*** “La manera fundamental y más útil de tratar las conversaciones consiste en entenderlas como los procesos por medio de los cuales las personas, al actuar colectivamente, construyen (y reconstruyen) sus mundos sociales” (Pearce, 2010, p. 84). Por mundos sociales se entiende “la totalidad de todas las conversaciones en las cuales participamos y que suceden a nuestro alrededor” (2010, p. 84). Es un concepto ecológico, en el sentido de ver todas las conversaciones que ocurren en nuestra sociedad

como interrelacionadas, conectadas unas a otras en un complejo sistema en el cual lo que ocurre en un lugar generalmente afecta lo que ocurre en otro lugar (Pearce, 2010).

Las conversaciones son una forma de acción y son en sí mismas, la verdadera sustancia de nuestros mundos sociales. Cuando nos comunicamos, no estamos hablando solamente acerca del mundo, sino que estamos participando en la construcción del mismo. Los mundos sociales son contruidos con otras personas en acciones conjuntas. Tal como menciona Pearce, el proceso de co-construcción del mundo social es una acción colectiva.

John Shotter acuño el término acción conjunta para describir:

el flujo contingente de interacción comunicativa continua entre seres humanos (la acción conjunta es una categoría de hechos) que están en una zona de incertidumbre en algún lugar (...) entre las acciones humanas (lo que “yo” como agente individual hago, y es explicado por mí con mis razones) (y) los hechos naturales (lo que simplemente “sucede” a, en o alrededor de mí, por fuera de mi acción y de mi control como individuo, y que se explica por sus “causas”). (Citado en Pearce, 2010, p. 110)

Si la conversación es una forma de acción conjunta, esto significa que participamos de manera colectiva en la producción de nuestros mundos sociales (Pearce, 2010).

***Las Relaciones se Construyen en Conversaciones.*** Las relaciones son una parte importante de nuestros mundos sociales y como todos los otros hechos y objetos en estos mundos, se construyen en conversaciones, más precisamente, en “racimos” de conversaciones (Pearce, 2010). Las relaciones son una categoría de contextos para las conversaciones; las relaciones contruidas en conversaciones son simultáneamente el contexto en el cual

ocurren esas conversaciones. Tal como mencionamos anteriormente, el contexto se vuelve una noción fundamental.

Como conversantes, actuamos hacia dentro de los contextos lo mismo que por fuera de ellos, y los contextos que nos imaginamos, percibimos o inventamos estructuran la forma como nos comunicamos. Las relaciones son parte de nuestros mundos sociales; están enraizadas en las lógicas de significado y acción que gobiernan la forma como pensamos y actuamos. (Pearce, 1994, p. 10)

Algunos contextos bien establecidos funcionan como razones para nuestras acciones; decimos que tuvimos que actuar como lo hicimos en razón de nuestra relación. “El conocimiento se construye socialmente en procesos de conversación, y el contenido del conocimiento está estructurado por los marcos de esas conversaciones” (Pearce, 1994, p. 10).

Nos resulta pertinente mirar con detalle las relaciones que se van generando al interior de un equipo de trabajo de profesionales, objeto de esta investigación, que viene trabajando de manera conjunta hace muchos años. Aquí es donde el concepto de comunicación emocional hecha luz sobre lo que queremos destacar. La comunicación emocional remite a este “compartir – a través de palabras y comportamientos- invitaciones y señales de conexión, comprensión y empatía con la vida de la otra persona” (Fuks, 2022, p. 91).

Esta invitación puede hacerse a través de una pregunta, un gesto o una mirada y se encuentra relacionada con la intención de satisfacer alguna de las tres necesidades emocionales básicas: a) sentirse parte de algo, b) tener sensaciones de control sobre su vida y c) ser amado. Hacemos invitaciones debido al deseo de comprender al otro. Para esto sentimos la necesidad de estar conectados emocionalmente con esa persona y cada uno vive esas necesidades a su manera, de acuerdo a los recursos con los que cuenta. Cuanto más cerca nos sentimos de los otros, más intensas, frecuentes y exigentes pueden ser nuestras invitaciones a conectarnos con ellos.

***La Dimensión de la Ética Relacional: la Presencia Radical, el “Dejarme Sacudir por el Otro”.*** En esa comprensión del mundo, el sujeto participa de manera activa; las ideas, los recuerdos y conceptos surgen de la práctica social de intercambio entre las personas. Es necesaria la figura del otro, esa relación donde se pone en juego el lenguaje, los significados, el contexto, la intencionalidad, los juegos de poder y por supuesto, el afecto, la emocionalidad.

Al respecto referimos una cita de Gergen: “El CS es un conjunto de conversaciones que se desarrollan en todas las partes del mundo y participan, todas ellas, en un proceso que tiende a generar significados, comprensiones, conocimientos y valores colectivos” (Gergen, 2006, p.34).

Los aportes de McNamee (2015) nos permiten pensar de qué manera se produce esta relación y este intercambio con los otros al interior de los equipos de trabajo interdisciplinario y con los usuarios del Servicio.

Reflexionar y, por ende, problematizar cómo opera la ética moral, es decir, esos marcos de referencia que establecen qué es lo bueno, qué es lo malo, lo normal o anormal favorecen la apertura hacia algo diferente. Al permitimos cuestionar lo instituido, lo que tiene carácter de “verdad única” podemos alcanzar una comprensión mucho más amplia de las personas con las que nos relacionamos. Si nos animamos a mirar la complejidad, sostener la curiosidad, se abren nuevas posibilidades. Esto es lo que la autora llamó la ética relacional, la cual tiene un impacto profundo en las relaciones humanas.

McNamee (2015) expresa:

Una ética de potencial discursivo nos provee con la capacidad reflexiva para cuestionar prácticas comunes y disputar su estatus de verdad.

Una ética relacional también abarca la diferencia y la complejidad, evitando la búsqueda de prácticas estandarizadas. Adoptar una ética relacional requiere que abandonemos el apoyo de principios abstractos y códigos formales, en un intento de prestar atención a aquello que se

desarrolla en los contextos y relaciones específicas en las que nos encontramos. Es una ética de responsividad hacia uno mismo, hacia otros. Esto abre espacios para que participantes comprometidos puedan encontrar como moverse más allá de comprensiones canónicas y formas de prácticas, hacia alternativas co-constructivas y responsivas. (p. 3)

Cada intercambio con otra persona se configura como un acontecimiento singular que posibilita el encuentro con realidades distintas a la propia, en tanto reconoce que toda forma de comprensión constituye una perspectiva posible, pero no la única. La disposición al diálogo, la curiosidad y la apertura emergen como condiciones necesarias para acceder a la comprensión de la realidad del otro y de los valores que la sustentan, generando un sentido compartido en el mismo movimiento. Experimentando lo que la autora refiere como presencia radical, una modalidad de posicionamiento en el mundo (McNamee, 2015), que implica permitir que el otro nos afecte mientras sostenemos nuestro propio terreno. Se trata de un encuentro en el cual el punto de vista de uno se configura en relación con el punto de vista del otro, lo que habilita la construcción de una nueva comprensión respecto de las personas con las que interactuamos.

En esta misma línea, las conceptualizaciones de Shotter también resultan fundamentales. Cuando nos permitimos ser afectados por el otro, nos mantenemos receptivos a ser cuestionados, interrogados o interpelados por la "otredad del otro" (Shotter, 2009); y en ese diálogo, aquello que devolvemos también tiene la potencia de movilizar y afectar a las personas con las que entramos en contacto. Luego de cada interacción nos configuramos como una versión distinta de nosotros mismos, en la medida en que estamos presentes y abiertos a ser transformados por lo que acontece en el encuentro. Ahora bien, no es posible situarnos frente al otro sin involucrar toda nuestra corporalidad, es decir, sin ejercer lo que denomina Shotter (2009) una

presencia encarnada en la cual sentimos y respondemos con el cuerpo en el marco de una situación social particular.

Como señala el Shotter (1993):

Existen ciertos momentos cruciales en la vida humana, en nuestras activas y vivaces relaciones con los demás, donde una segunda persona responde de manera espontánea a las pronunciaciones (o cualquier tipo de expresión) de una primera –ya sea con una escucha activa o con una respuesta sensible a las mismas– estableciendo entre ellas una “conexión vívida”, un momento que, siguiendo a Bakhtin (1986), podríamos llamar “momento dialógico”; o bien, que originalmente yo formulaba como “acción conjunta” (Shotter, 1980), y posteriormente como un “momento interactivo. (p. 2)

Lo que es medular en el acontecimiento de tales momentos, es la respuesta espontánea y vivaz de nuestros cuerpos, tanto para los otros como para las “otredades que nos rodean” (Shotter, 2009, p. 31).

La descripción que se realizó hasta este punto permite reconstruir la concepción que hemos adoptado acerca de la construcción del significado, concepto central para este estudio. Este enfoque está en concordancia con los autores que sostienen que los significados no surgen en las mentes aisladas de los individuos sino en un contexto conversacional, en esa conexión viva y sensible, en términos de Shotter (1980) que se da en y a través de las conversaciones.

### **La Construcción de la Identidad y la Noción de Posicionamiento.**

Siguiendo las ideas planteadas en el apartado anterior, podemos mencionar que las relaciones y las conversaciones son inseparables y se influyen mutuamente. La manera en que nos vinculamos, la forma en la que construimos una relación con otra persona, influye en el tipo y calidad de las

conversaciones que podemos tener unos con otros, y del mismo modo, las conversaciones que empezamos a tener con otros influirán en el tipo y la calidad de nuestras relaciones (Anderson, 2012). Y esto nos permite pensar, otro concepto clave para esta investigación que es el de identidad, corriéndonos de una mirada individualista e introspectiva sobre la misma para poder ir hacia una mirada contextual y relacional, más afín con el pensamiento sistémico. Esta frase de Gergen echa luz sobre esta idea “nuestras identidades y aquellas que atribuimos a los demás son relacionales y se construyen en el diálogo o la conversación” (Citado en Anderson, 2012, p. 5). Al respecto, los aportes de Bajtin (2000, citado en García, 2006) nos resultan clave; este autor propone repensar la identidad como un fenómeno social, resultado de las relaciones del ser consigo mismo y con otros. La identidad del sujeto se forma y transforma en un continuo diálogo entre el sí mismo y el otro. Al sujeto se le concibe más allá del eje egocéntrico, para ubicarlo en la red de relaciones dialógicas que establece consigo mismo y con la alteridad, es decir, con una multiplicidad de otros.

Bajtin (2000, citado en García, 2006) señala cómo desde que el hombre adquiere el lenguaje y a lo largo de su vida, se desarrolla como tal construyendo su individualidad a partir del otro, de las acciones y del discurso del otro, es meramente un ser social. Orientamos nuestra conducta en relación con el otro, construimos nuestro discurso propio en referencia al discurso del otro, enlazado con éste, en respuesta a él y en anticipación a sus futuras respuestas. “Una conversación se desarrolla a través de la acción conjunta de todos los participantes mientras socialmente determinan (o intentan determinar) sus propias acciones y las ajenas” (Davies y Harré, 1990, p. 244).

Como señala García (2006):

La identidad debe entenderse como un fenómeno de naturaleza sociológica y, por lo mismo, de un carácter intrínsecamente relacional, resultado del complejo de relaciones tanto del yo consigo mismo, como de éste con el otro en sus múltiples y cambiantes planos de interacción.

Ese carácter sociológico de la identidad hace de ésta un proceso de relaciones ideológicas, políticas e históricas, un espacio de tensión de intereses, de posiciones, de negociación de sentido. (p. 56)

El individuo se constituye y reconstituye a través de las variadas prácticas discursivas en las cuales participa, es un emergente de las interacciones sociales de las que forma parte.

Al decir de Davies y Harré (1990):

Uno es siempre una pregunta abierta con una respuesta cambiante que depende de las *posiciones* disponibles entre las prácticas discursivas propias y ajenas; en esas prácticas se encuentran las historias a través de las cuales entendemos nuestras vidas y las de otros". (pp. 244-245)

Por lo tanto, ahí se torna imprescindible hablar del posicionamiento como ese "proceso discursivo donde las identidades se localizan en conversaciones en las que participantes, observable y subjetivamente coherentes, conjuntamente producen argumentos" (Davies y Harré, 1990, p. 246). Por lo tanto, la misma persona es posicionada en varias formas en una conversación, de este modo logra experimentar y mostrar una multiplicidad de identidades.

Con todo lo planteado hasta el momento, consideramos importante mencionar el carácter constitutivo de las conversaciones para este modo de pensar la identidad y los diferentes posicionamientos que las personas pueden tomar.

En lo que refiere específicamente a este estudio, poder analizar las diferentes conversaciones que tienen lugar en este servicio de promoción y protección de derechos que dan cuenta de la trama relacional entre los profesionales que forman los equipos interdisciplinarios y de qué manera se construyen los significados en torno a su trabajo en situaciones de vulneración de derechos. En el apartado siguiente se realizará el marco conceptual y

teórico acerca del trabajo profesional en el servicio de promoción y protección de derechos de niños, niñas y adolescentes.

### ***El Trabajo Profesional en un Servicio de Promoción y Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes***

**Interdisciplina y trabajo interdisciplinario. Sus desafíos. El camino hacia lo transdisciplinar.** En este apartado consideraremos el modo en que se organiza el trabajo de los equipos profesionales del Servicio; la interdisciplina. Es decir, abogados, psicólogos y trabajadores sociales confluyen en lo que refieren como equipos profesionales interdisciplinarios. Por lo cual, incluimos algunas definiciones sobre interdisciplina que resultan relevantes y luego los desafíos propios de poner en acto esta práctica, con sus posibilidades y sus dificultades.

La interdisciplinariedad es un intento, una propuesta de enfrentar y abordar problemas complejos mediante el diálogo y la colaboración de distintas disciplinas, con el fin de lograr una comprensión más profunda de esos problemas mediante la síntesis de los diferentes aportes disciplinares. (Solana, 2016, p. 6).

Acordamos en pensar a la interdisciplina como un intento, una propuesta porque justamente muchas veces esto no resulta posible al interior de los equipos, primando, en muchos casos, la opinión de un profesional sobre el otro compañero o compañera de otra disciplina.

El trabajo en equipo interdisciplinario nos invita, por algunos momentos, a entregar el saber disciplinario al servicio de un propósito que es común, así como también, en cuanto desafío ético, a respetar los otros saberes en la posición o lugar en que se encuentran los demás integrantes del equipo, reconociendo su condición de alteridad. (Zárate Flores, 2021, p, 140)

Esta intención de trabajo en base a una tarea o propósito común se vuelve necesario considerando la complejidad de las familias con las que se trabaja en el servicio y el tipo de problemáticas que estos grupos familiares presentan.

En palabras de Fuks (2017) la necesaria búsqueda de “encaje” entre las diferentes concepciones, valores, creencias y prácticas, existentes en la organización para poder diseñar y concretar acciones, contiene toda la multiplicidad de desafíos del proceso de construcción de un equipo interdisciplinario. Poder definir la “tarea” y organizarse en función a ese proceso, es una vía posible para la construcción del equipo interdisciplinario; la habilitación para la acción, surgirá de un plan de trabajo construido conjuntamente. Esto expresa la producción conjunta de una estrategia compleja que trasciende a los territorios preestablecidos de las disciplinas profesionales y/o técnicas, a las estructuras jerárquicas preexistentes y a los juegos de poder habituales.

En el servicio, objeto de esta investigación, se utiliza un modo tradicional de consensuar qué le corresponde a cada miembro del equipo, se respeta el territorio específico de cada disciplina, los trabajadores sociales toman a su cargo tareas vinculadas a la gestión y el acceso a recursos, los psicólogos se encargan ofrecer la escucha en entrevistas mientras que los abogados de trámites legales.

Ahora bien, nos resulta relevante revisar cuáles son los desafíos con los que se enfrentan los profesionales que trabajan en los equipos interdisciplinarios de este servicio en el abordaje de situaciones complejas. En muchos casos, se encuentran con dilemas éticos vinculados con respetar el secreto profesional, conflictos de intereses, respeto de la autonomía de las personas o usuarios del servicio. En este sentido, consideramos fundamental que las instituciones instauren y mantengan espacios de contención, acompañamiento y asesoría técnica para el abordaje de situaciones complejas lo cual debiese ampliar el discernimiento y la visión en su abordaje, además de promover procesos de deliberación colaborativa, tomar decisiones

consensuadas y definir acciones coordinadas, complementarias y conjuntas. (Zárate Flores, 2021).

Otra dificultad, que ya hemos soslayado anteriormente, tiene que ver con la posibilidad de lograr compatibilizar distintas miradas y saberes de los profesionales en pro de un propósito colectivo. Para esto, se requiere de los mismos, apertura y flexibilidad para recibir y aceptar saberes y opiniones distintas al ámbito disciplinar y al conocimiento de cada cual en torno a un mismo tema. Promover el diálogo entre disciplinas, darse lugar para esto a pesar de lo apremiante que resultan las situaciones que se abordan, las cuales generalmente tienen carácter de urgente. Los profesionales del servicio se encuentran, en muchas ocasiones, recibiendo múltiples requerimientos, exigencias y metas de cumplimiento que tensionan permanentemente las prácticas de los equipos en contextos institucionales. El diálogo entendido como posibilidad de encuentro entre personas se constituiría en oportunidad para dotar de reflexividad y significación al quehacer, recuperando la estacionalidad del tiempo y con ello el pensamiento complejo y crítico (Zárate Flores, 2021).

El diálogo interdisciplinario se posibilita a través de la generación, y de la instauración, de instancias de encuentro de equipo por medio del intercambio permanente que facilita la comunicación, pero una comunicación basada en primer lugar en el recibimiento y reconocimiento del Otro (Levinas, 2002, citado en Fuks, 2017). Ese otro, diferente, tiene un saber, un conocimiento propio de su disciplina y profesión y resulta necesario, para el trabajo con otros, saber hacerse entender por quiénes no tienen esa misma profesión, y saber comprender los lenguajes ajenos, para así poder construir acciones conjuntas.

Para abordar los desafíos éticos del trabajo interdisciplinario se debe entender, en primera instancia, que cada integrante forma parte de una red, en la que cada uno tiene un valor único, representando un rol relevante e imprescindible para el trabajo en equipo. Dicha premisa debiese constituirse en un imperativo y responsabilidad ética en el marco institucional con escenarios cada vez más complejos e inciertos (Zárate Flores, 2021).

Sostenemos que el norte de este trabajo interdisciplinar tiene que ser poder ser trascendido en un camino hacia lo transdisciplinar en términos de Morin.

Se presenta como un continuo, un proceso abierto, aceptando la disciplina y la interdisciplinariedad. Se nutre de distintos tipos de saberes, pero se propone elaborar autónomamente sus propios conocimientos; campo interdisciplinar, transdisciplinar y en ocasiones contradisciplinar que atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y las físicas. Conlleva un compromiso de transformar más que un ejercicio homeostático sobre los fenómenos investigados. (García de Ceretto y Riva, 2018)

**De las Familias Multi-problemáticas a los Servicios Multiproblemáticos. Concepto de Red Personal.** En este apartado nos interesa pensar la población con las que trabajan los profesionales del Servicio de Promoción y Protección de derechos, es decir, los usuarios de estos servicios. En este sentido Wainstein y Wittner (2017) retoman el concepto de familias multiproblemáticas haciendo un corrimiento hacia otro elemento conceptual importante que es el de servicios multiproblemáticos. Este último nos resulta clave en este estudio.

El concepto de Familia Multiproblemática (FM), ha sido utilizado para referir a un tipo de familias que se caracteriza habitualmente por presentar variadas dificultades en la interacción, tanto entre sus miembros como con su contexto. Esto puede manifestarse a través de síntomas médicos, psicológicos o psiquiátricos.

El concepto de FM refleja y es inseparable de estos dos fenómenos: por un lado, las dificultades de adaptación a una situación social, cultural y económica nueva, por otro a los intentos del sector público

para estabilizarla con servicios que intentan dar una respuesta a estas dificultades familiares. (Wainstein y Wittner, 2017, p. 194)

Nos resulta interesante entender el funcionamiento de este tipo de familias y sus características desde un marco sistémico y desde una perspectiva de complejidad, para analizar esta segunda dimensión que tiene que ver con el modo en el que intervienen los servicios de promoción y protección de derechos.

Las familias y cada uno de sus miembros participan de variadas comunidades e integran muy diversas y complejas redes de interacción. Esas relaciones interconectadas ofrecen unos patrones y un refuerzo contingente para afrontar las soluciones de la vida cotidiana, proponiendo varios tipos de ayuda: emocional, material o instrumental.

Sluzki (1996) menciona que la red social personal “puede ser registrada en forma de mapa mínimo que incluye a todos los individuos con los que interactúa una persona dada” (p. 42). Este mapa tiene cuatro cuadrantes; familia, amistades, relaciones laborales o escolares (compañeros de trabajo o estudios) y relaciones comunitarias o de servicio o credo (por ejemplo, los servicios comunitarios o de salud). Siguiendo a Wainstein y Wittner (2017), el concepto podría desglosarse en dos aspectos; existe una red primaria o red afectiva que incluye los parientes, amigos, vecinos que frecuenta. Esa red primaria evoluciona según la fase de ciclo vital, la posición socio-económica, las circunstancias. Por otro lado, la red secundaria o red comunitaria, por el contrario, se define a partir de una actividad o una institución. Se trata de un grupo de personas congregadas alrededor de una misma tarea, en un marco institucionalizado: profesionales de los diferentes servicios asistenciales. Si bien la mayoría de los obstáculos y problemas que una familia debe afrontar a lo largo de su ciclo vital son contenidos y resueltos en el marco y con la ayuda de la red primaria; muchas de sus dificultades requieren, para su solución, el apoyo de la red secundaria. Ahora bien, algo que suele ocurrir, según los autores, en las familias multiproblemáticas que la sistemática intervención de la red primaria y secundaria no resuelve las dificultades de los

individuos, más bien tiende a cronificarlas. Adoptando esta visión, se puede también hablar de Servicios Multiproblemáticos, lo cual define una situación en la que el estancamiento institucional y la inadecuación de las respuestas asistenciales a las necesidades de la población se vuelve moneda corriente; es decir desde lo teórico, lo técnico, lo clínico y aun desde lo metodológico del servicio social no hay una postura flexible para una respuesta adaptada a las necesidades de las familias.

Las FM son grupos sociales con un grado de vulnerabilidad social, lo cual hace que se requiera, por parte de las instituciones públicas intervinientes, contar con procedimientos de evaluación orientados tanto a las necesidades y riesgos como a los recursos y posibilidades que presentan los grupos familiares, que se modifican permanentemente (Wainstein y Wittner, 2017). En el apartado siguiente definiremos el concepto de vulnerabilidad social y plantearemos qué se entiende por intervención comunitaria.

**Vulnerabilidad Social e Intervenciones Comunitarias con Niños, Niñas y Adolescentes.** Como dijimos entonces, los grupos familiares usuarios del servicio de promoción y protección de derechos, presentan situaciones complejas donde se evidencia la vulneración de derechos en sus miembros, haciendo foco específicamente en lo que les sucede a los niños, niñas y adolescentes. Para analizar esta cuestión presentamos otro elemento clave que es el concepto de Vulnerabilidad social desarrollado por Moreno Crossley (2008). Coincidiendo en la idea de que las poblaciones con las que se trabajan en los servicios locales de niños, niñas y adolescentes son mayoritariamente, llamadas “vulnerables”. “Hay una coincidencia general en considerar a la vulnerabilidad social como una condición de riesgo o indefensión, la susceptibilidad a sufrir algún tipo de daño o perjuicio, o de padecer la incertidumbre” (Moreno Crossley, 2008, p. 12).

Habría dos principales interpretaciones de la vulnerabilidad social: como fragilidad o como riesgo.

La primera asume que la vulnerabilidad es un atributo de individuos, hogares o comunidades, que están vinculados a procesos estructurales

que configuran situaciones de fragilidad, precariedad, indefensión o incertidumbre. Se trata de condiciones dinámicas que afectan las posibilidades de integración, movilidad social ascendente o desarrollo (...). La segunda interpretación se concentra en el efecto conjunto de factores de riesgo que aquejan a diversas unidades sociales. Un individuo, hogar o comunidad es vulnerable como resultado del efecto conjunto de múltiples factores de riesgo, que configuran una situación o síndrome de vulnerabilidad social. (Moreno Crossley, 2008, pp. 12-13)

En esta investigación coincidimos con lo planteado en la segunda interpretación y agregamos también los aportes de la antropóloga social Moser (1998) quien desarrolla en sus teorizaciones otra mirada acerca de la vulnerabilidad social. La autora centra su consideración en los activos que disponen las personas, es decir, “el conjunto de bienes, recursos o atributos (materiales o intangibles) que pueden ser administrados para mejorar el nivel de bienestar o superar situaciones adversas” (Citado en González, 2009, p. 3). Desde este punto de vista, los individuos o familias pobres son más vulnerables que otros de acuerdo a la posesión y utilización que hacen de los distintos activos sociales. La vulnerabilidad social se identifica con el conjunto de limitaciones o desventajas que las personas encuentran para acceder y usar los activos que se distribuyen en la sociedad. Por lo tanto, también nos nutrimos de los aportes de la psicología comunitaria la cual busca promover cambios en las comunidades desde el reconocimiento de sus propias capacidades y recursos; donde las intervenciones se orientan hacia la población, hacia la comunidad.

Tomamos como referencia la mención que hace Fuks (2017) acerca del concepto de comunidad como una

construcción colectiva en la cual sus miembros reconocen tener sentimientos compartidos de pertenencia a algo que puede estar ligado a un recorte geográfico, un conjunto de características identificadoras comunes, ciertos intereses compartidos o el haber confluído en el reconocimiento de problemáticas comunes. (p. 8)

Si pensamos la institución, objeto de estudio de esta investigación, nos situaremos en el campo de las intervenciones comunitarias, es decir, las intervenciones que se realizan para la restitución o reparación de los derechos vulnerados en niños, niñas y adolescentes, objetivo principal de este Servicio. Parafraseando a Ussher (2016), la intervención comunitaria se desarrolla en instituciones, con situaciones complejas que necesitan ser abordadas desde perspectivas que integren el trabajo interdisciplinario, intersectorial e intercultural. Para esto, recurrimos al concepto de dispositivo de Michel Foucault para dar cuenta de las complejidades de la intervención comunitaria. Definir la intervención como dispositivo nos permite “integrar en un mapa complejo teorías, herramientas metodológicas, lógicas institucionales, normas, expresiones creativas, procesos comunicacionales, perspectivas éticas y políticas, prácticas profesionalizadas, de manera flexible y comprometida con las necesidades de las personas y las comunidades con las que trabajamos” (Ussher, 2016, p. 2016).

Ahora bien, en este estudio nos proponemos visibilizar aquello que les sucede a los profesionales de los equipos interdisciplinarios que realizan intervenciones en situaciones de vulnerabilidad social en niños, niñas y adolescentes. Es por esto que en el siguiente apartado tendrá lugar el desarrollo de este aspecto.

**Repercusiones del Trabajo con Situaciones de Vulneración de Derechos en los Profesionales.** El trabajo en situaciones de vulnerabilidad social no resulta indiferente para los profesionales abocados a pensar estrategias e intervenciones para abordar esas problemáticas. El acompañamiento en situaciones tan complejas puede resultar arduo y

abrumador, por lo cual nos resulta fundamental revisar las repercusiones de estas prácticas en la vida personal de los profesionales. En esta línea abordaremos las diversas manifestaciones y dificultades a nivel personal, familiar y de relación interpersonal al interior de los equipos que se presentan como consecuencia del trabajo diario con situaciones de alta carga emocional.

En esta línea, Rey et al. (2013), mencionan que los profesionales que trabajan con población vulnerable manifiestan sentimientos de desborde, impotencia, dificultades en la elaboración del rol, sentimientos de soledad en la tarea, desvalorización de la función y la persona, lo cual repercute directamente en la salud de estos profesionales.

Arón (2000) refiere a esta problemática como desgaste y agotamiento profesional, que incluye manifestaciones en distintas esferas. Síntomas físicos que van desde dolores de cabeza, problemas del aparato digestivo, irritabilidad, alteraciones del sueño y del apetito y mayor vulnerabilidad a todo tipo de enfermedades; síntomas conductuales como faltas reiteradas, trabajar muchas horas, pero lograr poco, pérdida del entusiasmo, frustración, aburrimiento, rigidización y dificultad para tomar decisiones. Síntomas que se expresan interaccionalmente, como aislarse de los colegas, cerrarse a nuevas informaciones, aumento de la irritabilidad con los compañeros de trabajo; entre los síntomas psicológicos aparece la desmotivación, irritabilidad, sensación de vacío, deterioro del autoconcepto, visión negativa de la vida y de los demás, culpa, autoinculpación por la falta de logro con los consultantes, o en el otro extremo, sentimientos de omnipotencia. Se acompaña además de fantasías de abandono o cambio del trabajo. Pueden aparecer cambios en el ámbito más espiritual como pérdida de la fe y del sentido del trabajo, crisis de valores y/o vocacional.

Claramount (1999) plantea que las personas que trabajan directa o indirectamente con víctimas o personas que cometen actos de violencia intrafamiliar y sexual, se encuentran en contacto con el dolor al escuchar y leer relatos de incesto, violaciones, amenazas, humillaciones. Esas vivencias, según la autora, dejan rastros, ya que la violencia es contaminante, vulnerabiliza, afecta emocional y físicamente. En este sentido la autora se

refiere a los profesionales como testigos de violencia, ya que al escuchar constantemente los relatos de violencia el profesional se ubica como testigo no solo del miedo, la impotencia y la paralización de quien sufre la agresión sino también de la brutalidad perpetrada por un ser humano. Es decir, es testigo de la vulnerabilidad y la maldad humana. Claramount (1999) agrega que, si bien no todas las personas pueden sentir estos efectos, está comprobado que muchas se alejan de este tipo de trabajo, como una manera de protegerse del sufrimiento, la angustia y frustración.

Según Arón (2000) pensar que el trabajo de quienes se encuentran en contacto directo con víctimas de violencia, es un trabajo de riesgo, es además el primer paso para el autocuidado. Es decir, se trata de la posibilidad de reconocerse como profesionales y como equipos en riesgo y dedicar recursos al desarrollo de estrategias que permitan amortiguar el efecto nocivo y contaminante que tiene el trabajo en estas temáticas. La importancia del cuidado de los equipos profesionales se ampliará en el capítulo siguiente.

**Formas de Hacer Frente y Estrategias de Cuidado.** Si como dijimos anteriormente, el trabajo en situaciones de vulnerabilidad social afecta a los profesionales, es importante recuperar en sus relatos, aquello que los trabajadores hacen ante una situación descrita como “tensionante”, tanto en forma espontánea como deliberada, es decir, las formas de hacer frente o estrategias que pueden desarrollar (Bravo, 2012) frente a las situaciones que afrontan en su trabajo. En esta dirección, la autora menciona tres grupos de estrategias que los profesionales llevan adelante para cuidar de sí, y de otras y otros. La primera corresponde a lo que fue planteado por las y los profesionales como objetivos de su intervención. Hicieron hincapié en la importancia de poder escuchar, des-angustiar y calmar a las víctimas, y en responsabilizar a todas las personas usuarias acerca de la resolución de su problema, promoviendo la mayor autonomía posible en quienes acuden al servicio en busca de ayuda. El segundo grupo de estrategias se refiere a aquellas relacionadas con ciertos límites de la práctica, que debe reconocer quien se desempeña en la tarea; una forma de prevenir el malestar consiste en reconocer las limitaciones de la intervención profesional, teniendo en

cuenta los recursos disponibles y márgenes de la institución. El último agrupamiento, “estrategias de red”, reúne lo realizado con otras personas, “en equipo” ya sea que se trate de quienes se desempeñan en la misma institución o en otras, o en el mismo grupo.

En una línea de continuidad con el planteo anterior, consideramos pertinente apelar a un concepto desarrollado por diversos autores, que retomaremos en esta investigación, la noción de cuidado. El concepto de cuidado de sí en el desarrollo de Michel Foucault equivale a una transformación del sujeto, se rescata la dimensión ética y relacional que implica necesariamente la interacción con los demás (Foucault, 1994). El cuidado es antes que todo un modo de vinculación, una actitud que se cultiva en la interacción con las demás personas y el mundo, y que no debe reducirse a un mero acto (Boff, 2004). Carmona Gallego y Perlo (2023) profundizan este aspecto e incluyen la noción de receptividad, como “condición de posibilidad de la actividad cuidadosa” (p. 106), el dejarse afectar por lo que está aconteciendo. Elementos que resultan afines con la noción de cuidado que presenta este estudio y con la dimensión de la ética relacional de McNamee (2015). La autora refiere un cambio en el posicionamiento en las relaciones humanas en la búsqueda de la comprensión del mundo relacional. La ética relacional es una “ética de responsividad hacia uno mismo, hacia otros y hacia el ambiente” (McNamee, 2015, p. 3), donde permitimos que el otro nos afecte mientras sostenemos el propio terreno.

Ahora bien, para dimensionar la importancia del cuidado de sí es clave reconocer la vulnerabilidad que habita en todas las personas, no sólo en los usuarios que solicitan ayuda sino también en los profesionales que los asisten. Por lo tanto, en esta investigación nos proponemos enfatizar la importancia del desarrollo de medidas de autocuidado por parte de los profesionales que forman parte del servicio.

Con autocuidado nos referimos al concepto definido por Orem (1993, Citado en Guirao Goris, 2003) como "la práctica de actividades que los individuos inician y realizan para el mantenimiento de su propia vida, salud y bienestar" (p. 2). Menciona que el mismo se produce cuando los individuos se

ocupan en acciones “para cuidar de sí mismos influyendo en los factores internos y externos para regular su propio funcionamiento y desarrollo interno” (Citado en Guirao Goris, 2003, p. 2). Se trata de un fenómeno activo, que implica que las personas sean capaces comprender su estado de salud y tomar decisiones al respecto. Siguiendo a Arón y Llanos (2004), habría diversas estrategias de autocuidado a diferentes niveles; individual, de equipos, institucional, de redes y suprainstitucional, que resumimos a continuación. Dentro de lo individual encontramos la importancia del registro oportuno y la visibilización de los malestares, tener espacios de vaciamiento y descompresión de los contenidos de fuerte impacto emocional, contar con espacios personales y actividades alejadas de las temáticas de trabajo, evitar la saturación de las redes personales de apoyo con temas laborales y finalmente, ubicar la responsabilidad donde corresponde, asumiendo solamente aquello que le corresponde al profesional. En cuanto al cuidado de los equipos, las autoras refieren que es responsabilidad de los niveles directivos y de las instituciones. Esto incluye, crear y asegurar a los profesionales condiciones mínimas de resguardo de la integridad personal en el trabajo; facilitar espacios de vaciamiento y descompresión cotidianos en relación a los casos y las problemáticas recibidas; compartir la responsabilidad de las decisiones riesgosas que debe tomar cada miembro del equipo; establecer relaciones de confianza entre los miembros del equipo con un estilo de liderazgo democrático que fomente la resolución de conflictos y diferencias.

En el nivel institucional se incluyen las actividades de perfeccionamiento que contribuyen a mejorar el clima laboral, tanto porque representa espacios de crecimiento profesional como porque contribuye a la comunidad de ideas y marcos teóricos en relación a los problemas que deben enfrentarse. Resulta fundamental la formación continua en los profesionales, acompañamiento a los que recién comienzan y la utilización de rituales de incorporación y de despedida en las distintas etapas que atraviesan los equipos. Finalmente, el nivel de las redes, refuerza la importancia de la activación y fortalecimiento de las redes de apoyo profesional para realizar derivaciones a otros operadores y la generación de instancias de

descompresión y retroalimentación a nivel de la red que incluye organización de talleres, seminarios y encuentros entre diversos profesionales

Si bien el autocuidado es una responsabilidad personal de cada profesional y cada uno debería asumirlo, en esta investigación no nos quedamos solamente en ese nivel, sino que prestamos especial interés a la necesidad de generar espacios institucionales que asuman el cuidado de las y los profesionales, ya que es responsabilidad de los niveles directivos e institucionales, generar condiciones "cuidadasas y protectoras para el trabajo de sus equipos" (Arón y Llanos, 2004, p. 6).

### ***Una Propuesta Institucional de Cuidado de los Equipos: los Talleres Reflexivos***

La propuesta de esta investigación es propiciar una "práctica reflexiva" en términos de Schön (1983) que permita reflexionar acerca de cómo estamos haciendo lo que hacemos, es decir, el proceso, mirar lo que se hace y cómo se lo hace, para llegar a identificar de qué manera este hacer, esta praxis nos modifica, nos impacta, nos transforma. La práctica reflexiva entonces, sostiene Fuks (2009), permite revisar críticamente las actitudes, creencias, valores y prácticas, y permite identificar situaciones que necesitan ser modificadas, reformuladas, mejoradas o innovadas; lo que ayuda a mejorar el desempeño profesional. Es decir, propone una invitación a una revisión crítica de los supuestos que sustentan nuestras prácticas profesionales y las intervenciones que se desprenden de aquellos supuestos.

Nuestra intención es construir espacios que contribuyan al cuidado de los profesionales, propicios para la escucha, la contención y la reflexión. Sostenemos que los talleres reflexivos van a permitir generar nuevas oportunidades y posibilidades de acción, de transformación, de cambio apelando al potencial creativo y creador que habita en cada persona/profesional. Con ese fin, tomaremos los aportes de Fuks (2009) en relación a la facilitación sistémica de procesos colectivos como soporte teórico y metodológico.

Desde este autor, el término “Facilitar” remite a la acción de acompañar, considerando al acompañamiento como un posicionamiento que implica fundamentalmente un respeto por el devenir de a quién se está acompañando -sea un individuo, un grupo, una comunidad, organización, institución-. Una atención plena al propio proceso en el fluir de la situación, para no dirigir, para no coordinar, para no bajar línea, para respetar y facilitar el proceso. La tarea de acompañamiento señala Fuks (2009) remite a metáforas tales como la de la partera: alguien que acompaña un acontecer “natural”, asistiendo y colaborando en la medida de lo necesario, pero no interfiriendo con el flujo propio del proceso. Afirmándose en su convicción acerca de la fuerza creativa de los procesos auto-organizados (Morin, 1992 citado en Fuks, 2009), el facilitador consigue “estar presente” sin controlar ni dirigir las turbulencias y perturbaciones que son idiosincrásicas en los escenarios críticos. En este “estilo” de fluir con los sucesos el facilitador consigue ser “invisible” en la medida en que contribuye a producir las condiciones que permiten que los participantes se apropien de la situación, del proceso iniciado, de los medios técnicos para llegar a los objetivos, de las formas de evaluación y reformulación (Fuks, 2009).

La figura del facilitador, desde esta perspectiva, se lo considera desde una mirada compleja como un artesano de contextos, un acompañador temporario y provisorio del grupo o equipo, un cuidador del proceso, un co – constructor de condiciones necesarias para la auto-organización grupal, un diseñador de escenarios, dispositivos y dinámicas, y un articulador de las complejidades que implican el monitoreo participativo de todo el proceso. El facilitador como “diseñador” de contextos, escenarios, formatos y situaciones, ubicándose como quién atiende tanto al “resultado” del trabajo colectivo como al “proceso” por el cual se arriba a ese producto. Esta dimensión “arquitectónica” (Schön, 1983 citado en Fuks, 2009) del trabajo del facilitador, supone contar con un conjunto de competencias que permitan la compleja planificación de aspectos singulares en cada encuentro, tanto como el mantener una perspectiva panorámica del estado del flujo del proceso global. El “diseñador” toma en consideración aspectos y niveles diversos, que van desde la atención a los detalles de infraestructura y logísticos relacionados

con las condiciones de trabajo (espacio físico, tiempo, elementos de trabajo, de confort, etc.) hasta el cuidado de las dimensiones lúdica y estética de los encuentros.

Por último, una cuestión fundamental a destacar dentro del campo de la facilitación sistémica es la importancia que se le da a los procesos participativos en las experiencias colectivas.

La participación pone de manifiesto múltiples referencias a una gama de acciones y prácticas que toman formas diversas, y lo hacen en función de las circunstancias y contextos en que se encuentran los actores. El principal sentido de los llamados procesos participativos parece ser el de crear condiciones para que se generen intercambios productivos orientados a construir alternativas deseables a una situación dada. Estos procesos parecen contener flujos de gran complejidad que nos permiten estudiar y comprender algunos densos aspectos de la construcción de lo “común” y de la emergencia de la inteligencia colectiva. (Fuks, 2017, pp. 2-3)

El facilitador promueve, alienta la participación de los miembros del grupo, en este sentido considera de suma importancia que la voz de cada participante sea oída y considerada, así como a las diferentes concepciones, valores y creencias existentes en el grupo. Su forma de impulsar esto, es administrando los “turnos” (Tannen, 1996 citado en Fuks, 2009) en el hablar y el escuchar, alentando al protagonismo – mediante preguntas – de aquellos que parecen menos activos, o mediante las “competencias de escucha”, modelizadas en su modo de atender respetuosamente a cada participante. En estos espacios institucionales, participativos y colaborativos, apuntaremos a co-construir nuevas y renovadas miradas que nutran los abordajes de los profesionales del servicio, recuperando sus relatos acerca de las complejidades del trabajo en situaciones de vulneración de derechos, desde

una ética relacional (McNamee, 2015) y sin perder de vista su “humana condición” (Morin, 2003).

### **Marco Contextual**

En este apartado describiremos en primer lugar el contexto personal desde mi perspectiva como autora de este estudio, mi implicancia con la temática y los motivos de la elección. A continuación, para facilitar la comprensión de las lógicas institucionales que se analizan en este trabajo describiremos el contexto institucional, la historia de conformación del servicio y las diferentes transformaciones que sufrió a lo largo de su vida como institución.

#### ***Contexto Personal<sup>3</sup>***

Mi interés por la temática de los derechos de las infancias y adolescencias data desde mi formación de grado en la carrera de Psicología, específicamente durante el cursado de un seminario de pre grado vinculado a la Ley Nacional N° 26.061 de Promoción y Protección de derechos de niños, niñas y adolescentes del año 2005. El cambio propuesto por la ley de pensar al niño, ya no como objeto de tutela sino como sujeto de derechos fue reveladora para mi formación como psicóloga y repercutió en mi decisión de trabajar en el ámbito público. Es así que, en el año 2012 ingreso a un organismo de gestión municipal en el área de desarrollo social en una institución vinculada a las infancias como psicóloga, parte de los equipos de intervención social y comunitaria. En el año 2018, se abre un concurso interno para formar parte de un Servicio de Promoción y Protección de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, instancia a la que decido presentarme para poder avanzar en mi carrera profesional y lograr una mejora en mi salario; quedando en 5to lugar dentro del orden de mérito. Al momento de su conformación, ingresaron solamente 4 profesionales en psicología,

---

<sup>3</sup> En este punto, la escritura pasará a ser en primera persona del singular por tratarse de las implicancias subjetivas de mi rol como investigadora.

igualmente todas las personas incluidas en el orden de mérito recibimos una capacitación sobre el funcionamiento del servicio. Originariamente la idea era que vayamos ingresando a medida que se generaran cargos con el presupuesto correspondiente, cuestión que nunca sucedió y ese orden de mérito dejó de tener validez, dos años más tarde. A pesar de esto, mi interés por el trabajo con las situaciones de vulneración de derechos no cesó, continuando con mi trabajo territorial en el abordaje de situaciones complejas de niños, niñas y adolescentes. En el año, 2021, una persona de la gestión de ese momento, de la cual dependía el servicio antes mencionado, por mi antecedente de haber concursado y mi experiencia profesional en la temática, me ofrece formar parte de un equipo que no existía hasta el momento, que iba a tomar las situaciones de adolescentes en conflicto con la ley penal. Cabe mencionar que el proceso de construcción de este equipo coincidió con el cursado de la maestría en Pensamiento Sistémico, producto de la cual ha surgido esta tesis. El equipo de adolescentes estaría conformado por una abogada que había estado en el Servicio y un psicólogo que estaba trabajando en otro lugar, meses más tarde, se incluyó otra psicóloga más con menor carga horaria y con mucho recorrido en la temática. Ese equipo pertenece al Servicio, pero no tiene legitimidad por parte de las otras integrantes del Servicio por su modo de conformación. Trabajamos durante 2 años hasta mi licencia de maternidad donde yo estuve ausente por 4 meses, y el equipo se reconfiguró con una nueva abogada (la que estaba inicialmente se había ido por no soportar más trabajar con casos tan graves y complejos), una técnica en minoridad y familia y una administrativa. Al volver de mi licencia de maternidad, yo no me sentía en condiciones de volver a ese equipo con la modalidad que teníamos y con las situaciones tan complejas que abordábamos, asimismo, el sueldo que percibía era menor que el que me correspondía por mi función, por lo que la directora me ofrece pasarme a otro espacio dentro de la misma institución. Este cambio sucedió durante el proceso de armado del proyecto de investigación y se terminó de definir cuando comencé a escribir esta tesis. Haber sufrido en carne propia las repercusiones del trabajo con situaciones de vulneración de derechos en un organismo público de promoción y protección y ser testigo de otras personas

a las que le sucedía lo mismo, me motivo a pensar de qué manera esto se presenta en los profesionales del Servicio y qué propuesta institucional se puede pensar para paliar los efectos de este trabajo. Es importante mencionar que mi paso por la maestría, las diferentes lecturas que hice ampliaron mi mirada sobre la problemática de las infancias, las intervenciones en el ámbito comunitario y fundamentalmente, sobre las tramas relacionales y las lógicas institucionales que se ponen en juego en las conversaciones al interior de una institución con estas características. Por lo tanto, en el apartado siguiente, pasaré a detallar el contexto institucional de esta investigación.

### ***Contexto Institucional***

La institución elegida para la investigación se trata de un Servicio Local de Promoción y Protección de derechos de niñas, niños y adolescentes. Resulta importante hacer referencia a su encuadre legal, cuyo marco organiza su funcionamiento e intervenciones en el ámbito público en materia de derechos de infancias y adolescencias. En Argentina, La Ley Nacional 26.061 de “Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes” del año 2005, recogiendo los principios de la Convención Internacional de los derechos del niño (Organización de las Naciones Unidas, 1989), instaló el sistema de protección de los derechos para el pleno desarrollo de los niños y adolescentes, como “sujetos de derechos”. Por su parte la Provincia de Santa Fe, en el año 2009 adhiere a la normativa nacional vigente y sanciona la Ley 12.967 llamada “Ley de Promoción y protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes”. La misma crea el Sistema Provincial de Promoción y Protección Integral de los Derechos de las niñas, niños y adolescentes, organizándolo en niveles local, regional y provincial de conformidad con su ámbito de actuación territorial; con diferentes intervenciones y funciones. Para adoptar una estrategia integral sustentada en la coordinación entre las áreas municipales, provinciales y demás instituciones territoriales que configuran el primer nivel de intervención, resulta necesario conformar en carácter de Autoridad Local Administrativa, un Servicio Local de Promoción y Protección de Derechos de Niñas, Niños y

Adolescentes en el ámbito municipal, que en cogestión con el gobierno de la Provincia de Santa Fe pueda desarrollar las funciones que la ley establece.

El Servicio se orienta a la atención de las niñas, niños y adolescentes, cuyos derechos hayan sido vulnerados o con amenaza de vulneración para facilitar el acceso a todos los programas y planes municipales y provinciales disponibles. Entre esas acciones se deberán promover aquellas que atiendan al fortalecimiento familiar, diseñando e implementando programas, dispositivos o servicios que viabilicen el acceso efectivo al ejercicio de los derechos; recibiendo las denuncias espontáneas de una amenaza o vulneración de los mismos y que la ley 12967 expresamente consagra para Niñas, Niños y Adolescentes hasta los 18 años de edad y en el territorio de la ciudad, adoptando las Medidas de Protección Integral que fueren pertinentes.

Para la creación de este Servicio en el año 2018, se realizó un concurso interno producto del cual, se conformaron cuatro equipos interdisciplinarios distribuidos en los diversos territorios distritales de la ciudad (Sur-Sudoeste, Norte-Noroeste, Oeste y Centro). Estos equipos conformados por psicólogos, trabajadores sociales y abogados, serían los encargados de abordar las situaciones de vulneración de derechos presentadas por las instituciones del primer nivel (hospitales, centros de salud, escuelas, centros de convivencia barrial, etc.). Si bien, este servicio comenzó a trabajar en septiembre de 2018 de manera oficial, lo cierto es que el equipo de coordinación y gestión ya estaba recibiendo situaciones de vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes y realizando las primeras intervenciones en las mismas, 3 meses antes. Cuestión que generó que los profesionales concursados tuviesen asignados legajos para trabajar incluso antes de su conformación como equipo de trabajo. En sus orígenes, el servicio estaba constituido por un equipo de coordinación y gestión de tres profesionales idóneas para la tarea (dos del ámbito municipal y una perteneciente a la provincia), doce profesionales formando parte de los equipos interdisciplinarios y una persona encargada de cuestiones administrativas. Desde el principio, no se contó con el presupuesto necesario para completar los equipos que establecía el decreto de conformación del Servicio, lo que supuestamente iba a suceder con el

transcurso del tiempo según le habían prometido de parte del municipio al equipo de coordinación/ gestión.

La sede donde funcionaba (en ese momento) se encontraba en la zona centro de una ciudad de la provincia de Santa Fe, en un edificio histórico de cuatro pisos del año 1929, con dos ascensores y una escalera. La oficina se ubicaba en el cuarto piso del edificio, la cual tenía un escritorio al lado de la puerta de ingreso, cuatro boxes separados por paredes de Durlock y un espacio común con una mesa rectangular para las reuniones grupales. Afuera de la misma, se encontraba la sala de espera para las personas que concurrían al servicio mientras que los sanitarios para todo el edificio estaban en el pasillo lateral. El servicio contaba con cuatro computadoras para todo los miembros y un teléfono celular de uso común. Su funcionamiento era de lunes a viernes de 8am hasta las 15pm, asimismo contaban con una guardia pasiva de cuatro horas que se iba rotando entre los equipos. Los días miércoles realizaban la reunión de equipo que duraba tres horas de reloj, donde conversaban sobre temas asignados según agenda, completando un acta de cada encuentro.

Desde su conformación, el Servicio tuvo cinco coordinaciones diferentes que duraron aproximadamente dos años cada una debiéndose a cuestiones meramente políticas, mientras que el equipo de gestión permaneció sin grandes modificaciones (sólo una profesional se retiró durante dos años y luego regresó). Donde sí hubo fluctuaciones fue en los equipos interdisciplinarios, donde en un comienzo, había 12 profesionales concursados, luego se fueron dos de ellos por motivos personales, quedando durante cuatro años solamente diez profesionales integrando los mismos. Esta cuestión sumada a la cantidad exorbitante de situaciones que abordaban los equipos produjo diversos resultados: en principio, un desborde en los profesionales de los equipos territoriales con gran malestar aparejado y la demanda de mayor ingreso de personal. Si bien el equipo de gestión comenzó a trabajar a la par de ellos, esto no resultaba suficiente y la tensión era cada vez mayor. En ese momento, comenzaron los conflictos entre los

profesionales de los equipos y la gestión y coordinación que muchas veces se dirimían en las reuniones de equipo de los miércoles.

A partir del año 2021, la por entonces coordinadora favoreció el ingreso de nuevos profesionales. Por lo tanto, se fueron incorporando, diversos profesionales con diferentes modalidades de contratación, cuestión que generó controversias en los profesionales que ya estaban trabajando, debido a que la mayoría no contaba con experiencia profesional en la materia. En algunos casos, el Servicio les servía como palanca para ingresar a trabajar en el ámbito público, por lo cual, estas personas no permanecieron por largos períodos de tiempo trabajando en la institución. Para fines de ese año, el servicio contaba con dos equipos más, el de Abordajes Específicos y el de Adolescentes en conflicto con la ley, ambos conformados de manera mixta, es decir, por profesionales con trayectoria y formación acorde y por otros, que daban sus primeros pasos en el abordaje de situaciones de vulneración de derechos. Fue durante el año 2022, que, por parte de dos de las profesionales del equipo Sur-Sudoeste (la psicóloga y la trabajadora social) apareció la demanda de contar con un espacio de supervisión grupal de las cuestiones institucionales que surgían al interior del servicio, pedido que fue elevado al equipo de gestión, quien no contaba con las herramientas para poder hacerlo. Ante dicha respuesta, las interesadas tramitaron este pedido por intermedio de la facultad de psicología de una universidad pública, quienes le brindaron por medio de la Secretaría de extensión universitaria, el acompañamiento solicitado. A partir de junio del año 2022, comenzaron a tener un espacio mensual de supervisión institucional de dos horas a cargo de una psicóloga especializada en el tema, donde pudieron volcar las diversas inquietudes sobre las dinámicas institucionales y el vínculo con otros organismos públicos.

A principios del año 2023, una nueva coordinación produjo modificaciones en los equipos, atendiendo a la necesidad de algunos trabajadores de desplazarse de un equipo a otro, o incluso de cambiar su función dentro del Servicio. Producto de estos movimientos, se creó un nuevo equipo de recepción de situaciones y se subdividieron los equipos territoriales que estaban en el inicio, resultando en la configuración de seis equipos: norte,

noroeste, sur, sudoeste, oeste y centro. También se amplió el soporte administrativo del servicio, incluyendo además del área administrativa propiamente dicha, una mesa de entrada única para el ingreso de las situaciones. Cabe mencionar que todos estos movimientos se produjeron en las mismas condiciones edilicias y de infraestructura que fueron descritas anteriormente. Por lo cual, rápidamente resultaron insuficientes apareciendo la necesidad de contar con un nuevo espacio laboral acorde a la cantidad de personas que pertenecían al Servicio. La coordinación y gestión de ese momento, tomó este pedido y comenzó el trámite institucional y burocrático para lograr conseguir un nuevo espacio acorde. Fue durante agosto y septiembre del 2024, que se produjo la mudanza al nuevo edificio. Este se encuentra emplazado en una esquina de la zona centro de la ciudad conectado con varias líneas de colectivos que provienen de los distintos barrios, lo cual lo vuelve un punto estratégico para los usuarios del servicio. Este nuevo espacio cuenta con dos pisos; planta baja y subsuelo con diferentes oficinas separadas por paredes de yeso y de durlock, con un sistema de insonorización. En el ingreso se encuentra una pequeña sala de espera y un espacio de juegos completamente equipado para los niños y niñas que asisten a las entrevistas. En el subsuelo, hay un espacio grande para reuniones y conferencias, sin embargo, sólo se encuentra calefaccionada la planta baja del edificio. En la planta baja se halla un baño amplio con uso exclusivo para los usuarios, mientras que, en el subsuelo, hay dos sanitarios para uso del personal. El horario de atención actual es de 7am a las 14pm.

La coordinación actual del servicio está compuesta por dos profesionales con gran trayectoria dentro del ámbito público que tienen interés de continuar profesionalizándolo, con la inclusión de capacitaciones que sean de interés para los trabajadores y trabajadoras. Asimismo, una de las propuestas más relevantes es lograr un mayor acercamiento de los equipos interdisciplinarios a la comunidad y a las instituciones de los diferentes territorios de la ciudad, promoviendo la incorporación de los miembros del Servicio en mesas de discusiones barriales de modo de no quedar aislados de las cuestiones que allí se conversan.



### **Capítulo III: Marco Metodológico**

En este capítulo, presentamos el proceso a través del cual se construyeron las decisiones teórico-metodológicas en función de los desafíos encontrados, la selección y la obtención de los datos, así como la forma en que los hemos ido procesando y analizando el material. Dicho proceso fue el marco con el cual abordamos las conversaciones y los relatos que constituyen la base empírica de la presente tesis.

#### **Diseño General / Tipo de Estudio**

En palabras de Achilli (2005), entendemos por Investigación al “proceso de construcción de conocimientos que se realiza alrededor de alguna problemática de un modo sistemático/metódico” (p. 30) Desde nuestro punto de vista, remite a un proceso basado en el esfuerzo por relacionar distintas dimensiones constitutivas de una problemática en sus interacciones dialécticas, generadas en un particular contexto socio histórico. En esta misma línea, Marradi et al. (2007) definen la investigación como un

proceso que involucra un conjunto de decisiones y prácticas, que a su vez conllevan la puesta en juego de instrumentos conceptuales y operativos, por las cuales conocemos -lo que puede significar describir, analizar, explicar, comprender o interpretar- algunas situaciones de interés. (p. 71)

La investigación que llevamos adelante se encuentra anclada y fundamentada en el paradigma cualitativo de las ciencias sociales, que desde la perspectiva de Vasilachis de Gialdino (2006)

se interesa en las formas en las que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido. Asimismo, está basada en métodos de generación de datos flexibles y sensibles al contexto social en el que se producen, y sostenida por métodos de análisis y

explicación que abarcan la comprensión de la complejidad, el detalle y el contexto. (p. 25).

Cuestiones que se presentan como afines al paradigma sistémico y de la complejidad en que está basado este estudio.

Ynoub (2011) llama investigación cualitativa a “un tipo de estrategia investigativa desarrollada en el área de las ciencias sociales y humanas que se nutre de orientaciones filosóficas interesadas en la comprensión de los fenómenos históricos, humanos y subjetivos” (p. 98).

Este estudio se desarrolla a partir de los relatos de las profesionales de un servicio de promoción y protección de derechos acerca de su trabajo en situaciones de vulneración social y sus repercusiones en su vida personal, – sin hacer uso de categorías previas, en el que recursivamente los relatos/las y conversaciones son analizadas desde las voces y vivencias de las protagonistas.

Así, el objetivo principal de este estudio apunta a comprender los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social y sus repercusiones en la vida personal desde la perspectiva de los profesionales de equipos interdisciplinarios de un servicio de promoción y protección de derechos de niños, niñas y adolescentes, entramándose con aspectos del cuidado individual e institucional, en una co-construcción compleja.

Anclarse en el paradigma cualitativo, nos sitúa dentro de los caminos no estándar de investigación (Marradi et al., 2007) desde el que enmarca este trabajo de tesis; la posibilidad de tomar contacto directo con los sujetos mientras llevan a cabo sus actividades habituales, dejándolos expresar sus visiones del mundo en sus propios términos; con gran atención por los problemas de significado y una actitud de escucha frente a la realidad. Asimismo, presenta una fuerte dependencia del contexto; es decir, toda investigación queda estrechamente confinada a la situación específica que investiga; una preferencia por los problemas micro con una orientación

marcadamente descriptiva e inductiva. El investigador, “en vez de verificar hipótesis preformuladas, abre de par en par los ojos sobre las escenas y tiende las orejas a todos los mensajes que la situación le presenta” (Marradi et al., 2007, p. 26). Desde esta perspectiva, resulta fundamental la experiencia en investigaciones previas, el conocimiento del contexto que se estudia, la flexibilidad, la creatividad y la intuición para determinar la calidad de la investigación.

Cabe mencionar que dentro del paradigma sistémico encontramos algunas características que confluyen en la investigación cualitativa y que resultan clave para el abordaje de nuestro tema en estudio. El pensamiento sistémico, con los desarrollos de Bateson, retomados por el construccionismo social, entiende el contexto y las personas bajo una perspectiva totalizadora (Jutoran, 1994). El observador y lo observado son al mismo tiempo, contruidos y constructores del contexto relacional y cultural en que se encuentran. Por lo tanto, desde esta perspectiva, las prácticas están siempre en relación al contexto de la interacción en que se desarrollan.

Desde los aportes de la cibernética de segundo orden, el investigador forma parte de aquello que investiga, es imposible lograr una separación entre el fenómeno observado y el observador, lo cual tiene implicancias en todo el proceso de investigación. El investigador tiene un rol activo en el proceso de construcción de conocimiento, para lo cual, resulta fundamental sostener una actitud crítica y reflexiva. Propiciar una “práctica reflexiva” en términos de Schön (1983) que permita reflexionar acerca de cómo estamos haciendo lo que hacemos, es decir, el proceso, mirar lo que se hace y cómo se lo hace, para llegar a identificar de qué manera este hacer, esta praxis nos modifica, nos impacta, nos transforma, no solo a los investigadores sino también a los que participantes de esta investigación.

Privilegiamos una mirada que ubica la relación investigadora/participantes como un proceso interactivo, descriptivo y analítico dentro de una práctica real y situada, que pone en primer plano “la consideración de las palabras y comportamientos de las personas como datos observables primarios” (Vasilachis de Gialdino, 2006, p. 26). A su vez, las reflexiones, acciones, conocimientos, percepciones y resonancias del

investigador se transforman en datos que pueden ser documentados e interpretados.

Por todo lo mencionado, el diseño metodológico asume una importancia clave dentro de las investigaciones cualitativas. Con esto nos referimos al “conjunto de decisiones teóricas y metodológicas que harán posible la investigación” (Marradi et al., 2007, p. 72). Siguiendo a estos autores, los estudios cualitativos (desde perspectivas no-estándar de la ciencia) implican habitualmente diseños flexibles, que se acercan a los modelos emergentes, siendo menos estructurados en el grado de detalle que adquiere la planificación previa. Por lo tanto, habrá cuestiones que se pueden definir de antemano, pero hay muchas otras que no pueden ser definidas con anticipación y que deberán ser decididas a lo largo del proceso de investigación y en función del acercamiento a los sujetos de interés. Existen procesos, detalles, dimensiones fundamentales para la investigación que sólo pueden descubrirse mientras se observa directamente a los sujetos en sus espacios cotidianos o cuando se entabla un diálogo con ellos. En este trabajo de tesis permanentemente nos adaptamos al contexto de la investigación sorteando las dificultades con las que nos fuimos encontrando en el camino (cuestión ampliada en los siguientes apartados).

En el marco de las decisiones metodológicas no podemos dejar de tener en cuenta la concepción sobre los fenómenos humanos de la cual partimos en esta investigación. Según Temporetti (2013) estas nociones sobre la naturaleza humana, condicionan “la manera de delimitar el objeto conceptual y empírico, las hipótesis de trabajo, la selección de los métodos y el diseño del escenario de prueba” (p. 5). El antropólogo Clifford Geertz (1973, citado en Temporetti, 2013) diferenció dos concepciones básicas que utilizamos para acercarnos al estudio científico de lo humano; la concepción estratigráfica y la concepción reticular. Ambas se construyeron sobre la idea que el hombre debe ser entendido como una entidad compleja en el que se diferencian, según sea el caso, diversos componentes, dimensiones y/o factores.

En este estudio nos interesa especialmente la concepción reticular del ser humano:

La concepción reticular, se la puede asociar con las ideas de malla, trama o red. El ser humano aparece más bien como un enredo, una maraña que resulta de trabarse entre sí los diversos elementos constituyentes, interconectados y que contribuyen al mantenimiento y reproducción de la dinámica. (Temporetti, 2013, p. 7)

Esta idea contrasta con la representación del individuo pensado como ser aislado, descontextualizado, y lo piensa desde la perspectiva de la complejidad, como un sistema complejo, dinámico, una “una red de movimientos en movimiento” (Temporetti, 2013, p.8).

Geertz (1973) sostiene que “el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido” (p. 20). Esta afirmación da lugar a una concepción reticular del sujeto, donde la identidad, la acción y el sentido se entrelazan en redes simbólicas propias de cada cultura o contexto social. En esta misma línea, según García (2006) los aportes de Bajtin resultan interesantes; este autor propone repensar la identidad como un fenómeno social, resultado de las relaciones del ser consigo mismo y con otros. La identidad del sujeto se forma y transforma en un continuo diálogo entre el sí mismo y el otro. Al sujeto se le concibe más allá del eje egocéntrico, para ubicarlo en la red de relaciones dialógicas que establece consigo mismo y con la alteridad, es decir, con una multiplicidad de otros. Asimismo, siguiendo a este autor, Bajtín señala cómo desde que el hombre adquiere el lenguaje y a lo largo de su vida, se desarrolla como tal construyendo su individualidad a partir del otro, de las acciones y del discurso del otro, es meramente un ser social. En línea con Geertz (1973), los seres humanos no sólo actúan, sino que interpretan continuamente el sentido de su accionar, y esa interpretación está mediada un sistema simbólico que orienta la comprensión del mundo y define lo que es significativo para ellos, es decir la cultura. Desde esta perspectiva cobra sentido el interrogante que guía este trabajo de

investigación acerca de ¿Cuáles los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social y sus repercusiones en la vida personal desde la perspectiva de los profesionales de equipos interdisciplinarios de un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos?

### **Participantes y Criterios de Inclusión**

Quienes participan de este estudio son las profesionales de los equipos interdisciplinarios de un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, a saber: psicólogas, trabajadoras sociales y abogadas. El criterio para elegir la muestra fue estar trabajando en los equipos interdisciplinarios del servicio desde su origen y fundación en septiembre de 2018 hasta la actualidad, por lo cual no se entrevistaron los profesionales que se incluyeron luego de su conformación inicial, como también es mi caso. La exclusión de profesionales incorporados posteriormente responde al interés por mantener coherencia temporal en las experiencias relatadas.

Otros criterios de exclusión son: la negativa a participar en el presente trabajo (aspecto que no sucedió), no estar en actividad laboral en el momento de la elaboración de datos por motivos personales (dos personas estaban de licencia prolongada); razón por la cual, se integró a este estudio, del total de profesionales concursados (12) a únicamente 10 de ellos. Por lo tanto, integran la muestra 10 profesionales en total: tres psicólogas, cuatro trabajadoras sociales y tres abogadas del género femenino.

Las entrevistas que llevamos a cabo con las profesionales del servicio son seleccionadas por su coherencia en los objetivos de esta investigación. En términos de Ynoub (2011), el término “comprender” implica algo más que meramente conocer. Comprendemos algo cuando estamos en condiciones de adoptar e integrar la perspectiva de los sujetos involucrados en la situación estudiada; se propone capturar el fenómeno en su máxima riqueza, atendiendo a la mayor parte de aspectos que puedan ser relevantes. Es por esto, que el contexto es parte del fenómeno a indagar, ahora bien, las

características del mismo cambian según sean los asuntos investigados. Resulta necesario acceder al “contexto natural” de los propios actores, captando sus experiencias en la situación que se presentan habitualmente, por lo cual las prácticas conversacionales son técnicas pertinentes a este fin. En nuestro caso, nos referimos al servicio de promoción y protección de derechos de niños, niñas y adolescentes.

### **Fuentes de Información: Prácticas Observacionales y Conversacionales**

Como técnicas de producción de datos optamos por las observaciones de los espacios grupales y las entrevistas individuales en profundidad, siguiendo a Ynoub (2011) quien sostiene que los datos que se producen en este tipo de investigaciones suelen ser sumamente ricos con estas prácticas, en cuanto a la profundidad y perspectivas consideradas altamente dependientes del contexto. La construcción de los datos debe contribuir a captar la complejidad de los fenómenos estudiados en todas sus dimensiones para luego poder analizarlos. Por lo tanto, partimos del supuesto que los participantes son “expertos” (Fuks, 2010) en sus mundos sociales, en su trabajo, en los conocimientos que han generado y que utilizan; y en los modos en que es posible relatar, describir su propia experiencia y explicar el funcionamiento de esos mundos. Las reflexiones que las entrevistadas hacen acerca de sus modos de accionar y la construcción de los conocimientos que guían sus acciones son parte del mismo proceso. Proponemos la construcción de un diseño metodológico que permita que las conversaciones con las entrevistadas, puedan devenir en prácticas de diálogo colaborativo. Esto es posible partiendo de considerar a las conversaciones como “un acto creativo en el cuál forjamos algo que antes no existía y que servirá de contexto para todo acto creativo subsiguiente” (Pearce, 2010, p. 8). Al respecto, Fuks (2010), menciona que “el propósito principal de estas entrevistas (basadas en la exploración y la curiosidad reflexiva) está orientado a la facilitación de un diálogo colaborativo más que a la obtención de informaciones y datos” (p. 38). Se denominan entrevistas reflexivas, puesto que parten de un lugar de “no saber”, permitiendo mirar su propia práctica para generar interrogantes, desnaturalizar lo que se vive como cotidiano y realizar conexiones entre sus

prácticas y las complejidades que las atraviesan. En el anexo II de esta tesis, se adjunta el guion de entrevistas y observaciones con tópicos organizados por ejes temáticos.

### ***Procedimiento***

Realizamos diez entrevistas individuales en profundidad para recuperar los relatos y vivencias de las profesionales acerca de su trabajo en situaciones de vulnerabilidad social, las repercusiones del mismo en su vida personal, las estrategias de autocuidado llevadas adelante por ellas y las medidas de cuidado institucional promovidas por el Estado.

La primera entrevista llevada a cabo presentó el carácter de semi-estructurada con ciertos tópicos que sirvieron como guía para la conversación: profesión de la entrevistada, años de experiencia en el abordaje de situaciones de vulneración de derechos, años de antigüedad en el servicio, función/rol dentro del mismo, la organización de las tareas al interior del equipo pequeño y del servicio en general, el clima de trabajo, las relaciones interpersonales entre compañeros, las condiciones materiales y de infraestructura, las repercusiones del trabajo en la vida personal, las estrategias de cuidado individuales y grupales que llevan adelante. En ese primer acercamiento, el rol como entrevistadora/investigadora se mantuvo más atento al guion y fue a partir de la segunda entrevista que se fue generando un acercamiento, una verdadera implicación con el fenómeno en estudio, permitiendo que las entrevistadas profundicen en sus puntos de vista con una modalidad más libre. Según Ynoub (2015), “para captar la perspectiva de los actores, los investigadores deben involucrarse en el escenario o experiencia estudiada” (p. 15). Nos interesaba propiciar una práctica conversacional donde esté presente el proceso de co-construcción complejo y dialéctico propio de este tipo de investigaciones. En este sentido resulta interesante hacer referencia a las características del *proceso reflexivo* que presenta esta tesis; parafraseando a Fuks (2009), se trata de un proceso que nos involucra, una danza entre el hacer, el reflexionar, el afectarnos, el conceptualizar y el volver a hacer, de manera dialéctica.

### ***Obstáculos y Dificultades***

Como mencionamos anteriormente, en el planteamiento del proyecto de investigación privilegiamos las observaciones de los espacios grupales y las entrevistas en profundidad como técnicas. Al momento de pedir la autorización para realizar la investigación en el servicio, el mismo contaba con una coordinación que estaba de acuerdo con realizar el trabajo, señalando un especial interés en recibir una devolución producto de lo observado y registrado en las observaciones. Habíamos propuesto llevarlas adelante durante las reuniones de equipo que tienen en el servicio, con una guía que hacía foco en la dinámica comunicacional y relacional allí presentada, los tópicos de conversación producidos, los emergentes vinculados al malestar laboral, a las repercusiones en su vida personal y a la percepción de la necesidad de cuidado en los trabajadores. Ahora bien, cabe mencionar que comenzamos primero con las entrevistas a las profesionales culminando ese proceso con un cambio de coordinación y de gestión del Servicio. Por lo que, fue necesario presentar el proyecto de investigación a la nueva coordinación, quien tras varias idas y vueltas no autorizó la posibilidad de que lleváramos a cabo las observaciones de las reuniones de equipo. Cuestión que abrió la pregunta acerca de la dimensión institucional y las relaciones de poder al interior del servicio y como esto afecta o modifica el trabajo profesional dentro del mismo. Estas dificultades mencionadas requirieron flexibilidad y permeabilidad para adaptarnos a lo que iba sucediendo; en este sentido, Ynoub (2015) menciona que “los pasos a seguir en la investigación cualitativa se van definiendo progresivamente, según una secuencia que surge de la exploración del terreno” (p. 16). El trabajo en el campo puede ir abriendo o sugiriendo nuevas líneas de desarrollo no previstas al inicio, los investigadores necesitan estar atentos a los emergentes y replanteando y reformulando las decisiones metodológicas en función a esto. Cabe mencionar, que, a pesar de esta dificultad, las entrevistas realizadas presentaron la variabilidad suficiente para lograr profundidad y exhaustividad en el análisis propuesto en esta investigación. Asimismo, la dificultad descripta

para las observaciones deviene un emergente institucional que enriquece la mirada situada sobre la problemática.

En este sentido nos resulta importante recuperar la perspectiva de Achilli (2005) acerca de las lógicas de investigación como

las modalidades de articulación que asumen, en el proceso de investigación, tres órdenes de problemas: la formulación de la/s pregunta/s de investigación; el conjunto de criterios y decisiones metodológicas a implementar y cómo se piensa la construcción del objeto de estudio. (p. 36)

Lo fundamental es la articulación que se da entre estos procesos y el contexto teórico que subyace en todo proceso de investigación. En este estudio nos posicionamos desde las lógicas complejas/dialécticas, las cuales conciben el mundo social como complejo, contradictorio y en permanente movimiento. El acceso al conocimiento así concebido se despliega en un proceso dialéctico en el que no se disocia el par teoría-empiría, sino que se interrelacionan dinámicamente. Desde esta lógica los diseños son flexibles y orientan los procesos de investigación en permanentes reformulaciones. Estos diseños se entraman conceptualmente configurando una totalidad compleja entre el problema, los objetivos de conocimiento y las estrategias metodológicas en su conjunto, en tanto las dificultades y obstáculos son un componente natural del proceso.

### **Procesamiento y Análisis**

El análisis del material lo llevamos a cabo siguiendo un enfoque cualitativo interpretativo, en una lógica dialéctica y flexible. Organizamos un procedimiento que incluyó un análisis procesual que facilitó el avance progresivo desde una lectura general del material hasta una interpretación más profunda de los significados construidos por las participantes en torno a su trabajo con situaciones de vulneración de derechos. Según Achilli (2005) “en el proceso de análisis más que resumir/simplificar la información, se trata

de desmenuzar el material y ampliar, contextualizar, producir descripciones cada vez más integrativas, construir anticipaciones hipotéticas, rastrear indicios” (p. 40). Este trabajo de analizar el material contiene, a su vez, procesos de interpretación, por lo que podemos hablar de “análisis interpretativo”. Dicho análisis presenta dos líneas; por un lado, refiere a la búsqueda de los nexos conceptuales con que se va argumentando la construcción del objeto de estudio en sus diferentes niveles de abstracción. Por el otro, se entiende “interpretar” en el sentido de “entender” los significados que producen los sujetos en sus contextos particulares. “Entender” como diría Geertz (1987, citado por Achilli, 2005) el sentido de los “conocimientos locales” o el “mundo conceptual en el que viven los sujetos”.

Por lo tanto, en una primera aproximación, realizamos una lectura comprensiva y atenta de las transcripciones completas de las entrevistas, lo que nos permitió un acercamiento preliminar al campo semántico y temático emergente. En esta fase incluimos anotaciones marginales y memos que captaban impresiones iniciales, ideas recurrentes y emociones presentes en los relatos.

En una segunda aproximación, llevamos a cabo una codificación temática abierta, identificando unidades de significado relevantes para los objetivos del estudio. Estas codificaciones no fueron preestablecidas, sino que emergieron del propio material, de acuerdo con el principio de “análisis denso” propuesto por Geertz (1987, citado por Ynoub, 2015). La posibilidad de captar los múltiples sentidos de la experiencia social fue caracterizada por Geertz como observación densa, término que tomó de Gilbert Ryle, quien lo utilizó para caracterizar el análisis en varias capas de significación.

Dado que se trabaja con interpretaciones de interpretaciones de otros, el material se presta siempre a múltiples significaciones, a múltiples interpretaciones. El análisis consiste en desentrañar esas estructuras de significación. De igual modo, se van tejiendo progresivas interpretaciones a través de los procedimientos de codificación. Estas

interpretaciones irán dando cuerpo progresivamente a la formulación de las hipótesis, que son más un punto de llegada que de partida. (Ynoub, 2015, pp. 16-17)

En una tercera aproximación, agrupamos las categorías en familias temáticas más amplias, que nos permitieron organizar el análisis en torno a ejes como: encuadre y condiciones materiales del trabajo, modalidades de organización del trabajo interdisciplinario, aspectos relacionales al interior del equipo de trabajo, aspectos amenazantes del bienestar personal y profesional, modos de hacer frente y estrategias de autocuidado desarrolladas por las entrevistadas. Asimismo, incluimos los diferentes emergentes que surgieron de manera espontánea al finalizar las entrevistas, la pregunta acerca del sentido o propósito de seguir trabajando dentro del servicio, y la necesidad de contar con un espacio institucional para el cuidado de las y los trabajadores, generado por parte del Estado. En paralelo, fuimos desarrollando un proceso de interpretación recursiva, en el que las categorías iniciales se confrontaban con nuevas entrevistas y reflexiones teóricas, ajustando y reformulando los sentidos construidos. Esta dinámica recursiva responde a la lógica de la saturación cualitativa, en la que el conocimiento se va consolidando no por repetición sino por densificación conceptual.

La perspectiva que adoptamos considera que la interpretación forma parte del propio análisis, en tanto permite articular los significados expresados por las participantes con los marcos conceptuales seleccionados. Este enfoque integra procedimientos inductivos posibilitando una comprensión contextualizada de los fenómenos en estudio.

### **Consideraciones Éticas**

En cuanto a las consideraciones éticas, tomamos todos los recaudos que se imponen en las investigaciones de esta naturaleza. En primer lugar, cuidamos de preservar el anonimato de la institución en estudio. En la misma solicitamos formalmente los permisos para llevar adelante este trabajo. Por otra parte, en cuanto a los participantes de este estudio, les informamos los

objetivos y propósitos del estudio y la naturaleza voluntaria de su participación. Garantizamos el anonimato y el tratamiento confidencial de los datos y su uso con estrictos fines de investigación. Propusimos la firma de un consentimiento informado (cuyo modelo se adjunta en el anexo II) tanto para entrevistas como para las observaciones.

#### **Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Datos**

Como hemos mencionado anteriormente, este trabajo, se encuentra sustentado en una perspectiva interpretativa, y se orienta a la comprensión de los significados construidos en torno al trabajo por los profesionales de equipos interdisciplinarios que se desempeñan en contextos de vulnerabilidad social de un Servicio Local de niños, niñas y adolescentes. Con esta investigación apuntamos a poner en evidencia la complejidad de la problemática con sus múltiples dimensiones que van desde lo propio de la práctica profesional en estos contextos a lo que sucede en el plano personal de los trabajadores.

A través de entrevistas en profundidad que hemos sostenido con las profesionales del servicio fueron emergiendo los aspectos que constituyen tópicos relevantes para tomar dimensión acerca del contexto en el que se desempeñan diariamente. En función de las consideraciones éticas y para preservar el anonimato de las participantes, las identificamos con diez letras como iniciales de sus nombres que han sido cambiados y, por tanto, son ficticios (A-B-C-D-E-F-G-H-I-J).

Para facilitar la exposición y lectura de los datos, el análisis que realizamos tiene el siguiente orden:

1. En primer lugar, presentamos el encuadre legal con el que trabaja el Servicio Local de Niños, Niñas y Adolescentes.
2. En segundo lugar, y con la intención de ampliar lo presentado en la normativa, exponemos lo más relevante acerca de una entrevista realizada con una integrante del equipo de Gestión del Servicio.
3. En tercer lugar, detallamos los emergentes de las entrevistas con las integrantes de los equipos interdisciplinarios, ilustrando los aspectos analizados con fragmentos de las mismas.
4. En cuarto lugar, realizamos una breve referencia acerca de lo sucedido a las observaciones.

### **Encuadre Legal con el que Trabaja el Servicio en Estudio**

Este primer análisis tiene como objetivo presentar y enmarcar el contexto legal y habitual donde se desarrolla la práctica de los profesionales objeto de interés de este trabajo. Es decir, exponemos el decreto de conformación del Servicio Local, su modo de funcionamiento y objetivo principal. Asimismo, presentamos un esquema acerca del organigrama de la institución.

Según decreto 0224/2018:

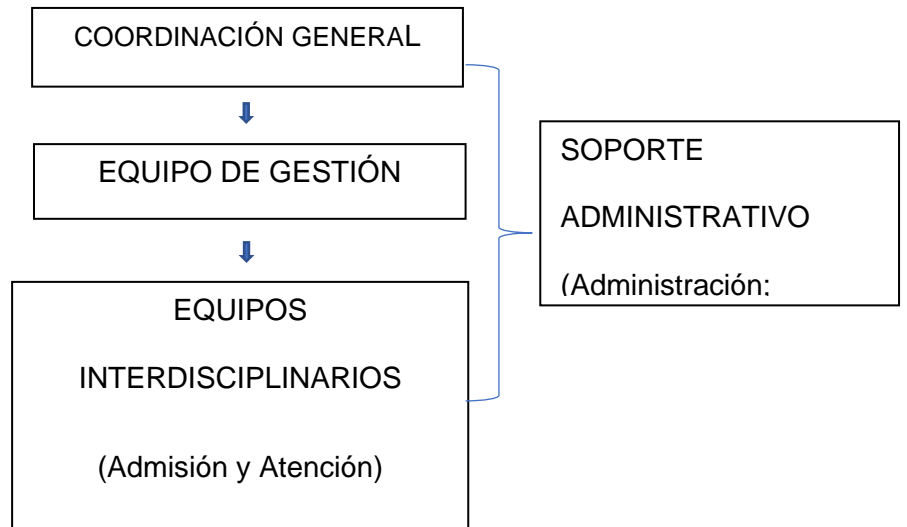
En el marco de la Doctrina de la Protección Integral consagrada por la Convención sobre los Derechos del Niño, la Ley 12.967 crear el Sistema Provincial de Promoción y Protección Integral de Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, estableciendo que el mismo está conformado por los organismos públicos que designa y las organizaciones no gubernamentales de niñez y adolescencia. Que entre los Organismos Públicos que la ley crea, el Servicio Local (SL) tiene como objetivo facilitar a las niñas, niños y adolescentes de la Ciudad de Rosario, cuyos derechos hayan sido vulnerados o hubiere una amenaza de que esa vulneración existiera; el acceso a todos los programas y planes municipales y provinciales disponibles. (párr. 3-4)

En cuanto a su conformación, según lo establecido por decreto:

el Servicio Local estará constituido por una Coordinación General y su Equipo de Gestión; Equipos Interdisciplinarios y soporte Administrativo. La Coordinación general estará integrada por un representante designado por la Municipalidad de XXXX y un representante designado por la Provincia de Santa Fe, con un equipo de gestión interdisciplinario. De esta Coordinación General y su equipo de Gestión

dependerán la Recepción, Administración y Despacho; los Equipos de Admisión y Atención; los Territoriales y el de Diseño, Monitoreo y Evaluación; todos ellos interdisciplinarios. (párr. 14)

***Organigrama por Decreto***



### **Entrevista con Informante Clave del Equipo de Gestión**

La primera entrevista la sostuvimos con una integrante del equipo de gestión, la cual se torna una informante clave desde el momento en que forma parte de esta estructura administrativa desde su primera conformación y lo sigue siendo hasta la actualidad, siendo la única integrante de la gestión que se ha mantenido en su cargo y función desde la creación del Servicio. Es importante mencionar que la profesional (en adelante identificada con la letra K) estuvo presente en la construcción y armado del Servicio, en la “cocina” del mismo, antes incluso que se convocara el concurso abierto y se conformaran los equipos interdisciplinarios, por lo que cuenta con información y conocimiento de la historia del servicio y sus devenires. Es por esa razón que esta entrevista se vuelve pertinente y relevante en términos contextuales e históricos.

Del material que ha emergido destacamos los aspectos que contrastan con la normativa y las dificultades que esto conlleva:

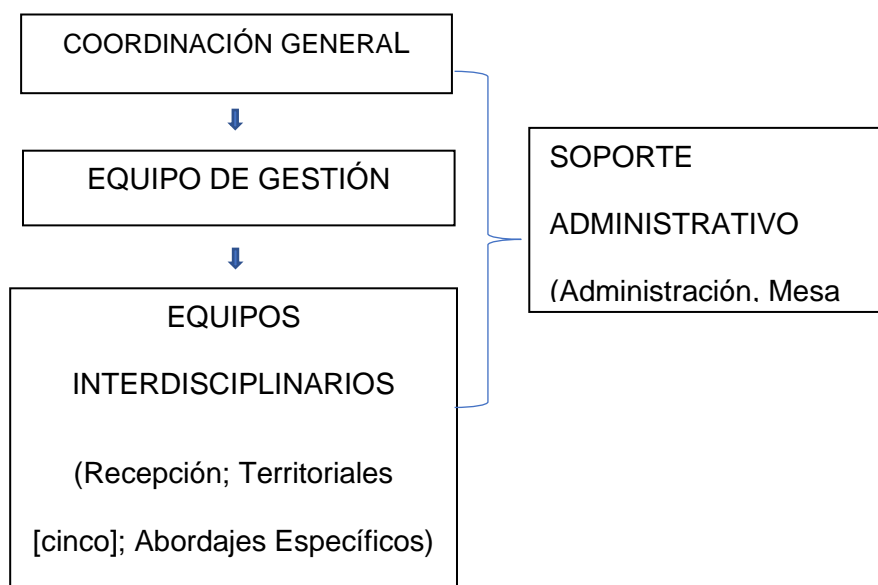
Según la entrevistada, por falta de presupuesto y por ende de personal, lo establecido en el decreto (antes mencionado) no se cumple, por lo cual, existe un equipo de coordinación, uno de gestión, uno de abordajes específicos, uno de recepción y 5 equipos interdisciplinarios que conforman el Servicio. A pesar de esto, según K, se logra cumplir con el objetivo general del servicio que es el restablecimiento de los derechos vulnerados en niños, niñas y adolescentes.

En cuanto a su función como equipo de gestión, menciona que por decreto incluye coordinar circuitos con las otras instituciones, acompañar a los equipos en las intervenciones, analizar cuáles son los núcleos problemáticos que se presentan en cada distrito para luego transmitir a las directoras del Servicio, entre otras. Ahora bien, por la alta cantidad de demanda de situaciones para intervenir que se presentan a la institución, se adicionan otras tareas que incluyen, *“estar a la par de los equipos trabajando, realizando intervenciones ante situaciones de urgencia, lo que implica abordar situaciones que revisten gravedad y complejidad desde lo territorial, son escenarios de mayor riesgo para los y las profesionales, por lo que las*

*tomamos nosotras como equipo de gestión*". Ante lo cual, refiere que se vuelve casi imposible llevar adelante las tareas propias de su función, establecidas en el decreto de conformación.

### **Organigrama "De Hecho"**

Es el que funciona en la actualidad a pesar de sus contradicciones con lo establecido en el decreto:



Como se aprecia en el esquema anterior (Organigrama por decreto) en lo que refiere a los equipos interdisciplinarios, se cuenta con el equipo de recepción, los territoriales, el de abordajes específicos y el de adolescentes en conflicto con la ley, mientras que faltan conformarse los equipos cuyas tareas tienen que ver con el diseño, el monitoreo y la evaluación de las intervenciones que realizan los equipos antes mencionados. La información relevada por estos equipos serviría como insumo para repensar las funciones del Servicio, para redefinir estrategias de intervención y por supuesto, para el armado y la construcción de políticas públicas acordes a los emergentes del trabajo de los equipos interdisciplinarios.

En cuanto al soporte administrativo, faltaría complementarlo con un equipo encargado de las funciones de despacho, cuyo rol es clave para la

gestión administrativa y operativa del servicio, para llevar el registro de legajos e informes que llegan, organizando el trabajo de los equipos, el seguimiento de los casos, garantizando el cumplimiento de los plazos y procedimientos establecidos por la normativa vigente y por el sistema de protección de derechos.

Los aspectos referidos a la actual conformación del Servicio presentan relevancia para este estudio ya que impactan en el trabajo cotidiano de los equipos interdisciplinarios convirtiéndose en una dificultad insoslayable.

### **Entrevistas con las Integrantes de los Equipos**

A continuación, analizaremos los emergentes de las entrevistas con las integrantes de los equipos interdisciplinarios. Para tal fin, primero realizaremos la caracterización de las participantes y luego, considerando los objetivos del presente trabajo iremos presentando los fragmentos del discurso que ilustren los aspectos que nos permiten dar cuenta del alcance de cada aspecto estudiado bajo la mirada del “análisis interpretativo”. Con el proceso que llevamos adelante con el material nos propusimos “interpretar” en el sentido de “entender” los significados que producen los sujetos en sus contextos particulares (Geertz, 1973). Asimismo, incluimos los diferentes emergentes que surgieron de manera espontánea al finalizar las entrevistas, la pregunta acerca del sentido o propósito de seguir trabajando dentro del servicio, y la necesidad de contar con un espacio institucional para el cuidado de las y los trabajadores, generado por parte del Estado.

### ***Caracterización de las Entrevistadas***

Las entrevistadas son todas mujeres cuya edad ronda entre los 35 y los 45 años, que se encuentran en el servicio local desde sus inicios en septiembre de 2018. El ingreso de las mismas se produjo a través de un concurso abierto a principios del 2018, que incluyó tres fases, una de antecedentes, una de examen escrito y otra de entrevista. Luego de esto se generó un orden de mérito donde ingresaron profesionales de distintas disciplinas; psicólogas, trabajadoras sociales y abogadas. La motivación para presentarse al concurso fue lograr un crecimiento en términos profesionales,

un ascenso en la carrera municipal y conseguir otra categoría, y por ende, otro ingreso económico. Todas ellas contaban con formación académica específica en el campo de las infancias y adolescencias y con muchos años de experiencia en el abordaje de situaciones de vulneración de derechos con diferentes poblaciones en el ámbito público.

### ***Características del Encuadre***

Cabe mencionar que los aspectos referidos al encuadre los dividiremos en dos grupos para su análisis: a) uno que tiene que ver con el modo de organización de tareas al interior de los equipos interdisciplinarios y b) otro que refiere a la organización del Servicio en general.

a) En cuanto al primero, la mayoría de las entrevistadas refieren aspectos del encuadre que pueden clasificarse en torno a diversos tópicos:

En lo que tiene que ver con *las situaciones que cada equipo tiene activas*, es decir, en las que están realizando acciones de intervención, hay cierta paridad. La mayoría de los equipos está manejando entre 40 y 50 situaciones. A modo de ejemplo:

*“Tenemos 40 situaciones activas” (Entrev. J).*

*“Tenemos alrededor de 50 situaciones” (Entrev. E).*

Al referirse al *cómo comienza su intervención*, también hay acuerdo en la metodología, la lectura de las situaciones se hace de manera conjunta. Así las entrevistas coinciden en:

*“Tenemos una metodología, todas las carpetas las leemos en conjunto, todas, y diseñamos estrategias de trabajo, en cada una de esas estrategias de trabajo cada una tiene algo para hacer, tenemos un cuaderno donde anotamos lo que cada una tiene que hacer. Tenemos aproximadamente 40 situaciones activas” (Entrev. A).*

La distribución de las acciones se lleva a cabo de acuerdo a la disciplina de cada profesional. En esto las entrevistadas manifiestan consenso, aunque también aparece la cuestión de que a veces esa organización no es posible debido a la cantidad de situaciones con las que trabajan. En relación a esto:

*“Pensamos la estrategia que nos vamos a dar, en conjunto, interdisciplinariamente y a partir de ahí generamos acciones que cada una lleva adelante por lo general, hay cuestiones más de hecho que tienen que ver... las cuestiones más de Tribunales las hace la abogada, alguna cuestión de escucha más desde la clínica es importante que esté B (psicóloga), y toda la cuestión de organización familiar, de acceso a derechos y a información lo hago yo. Así tratamos de organizarnos” (Entrev. F).*

*“Mira... generalmente si hay compromiso de la salud mental del progenitor/a, tomo la posta yo de la situación (psicóloga). Si hay que gestionar algún recurso, la trabajadora social lo toma. Si hay que acompañar a Tribunales, la abogada. Intentamos que eso sea así, lo cierto es que a veces, te supera la cantidad o la gravedad de las situaciones y uno tiene que operar más rápido, y ahí la cosa se mezcla, o uno a veces está solo porque los otros están de vacaciones, ahí te toca todo” (Entrev. I.)*

Un aspecto que se ha repetido refiere a la *modalidad de convocatoria a las reuniones entre instituciones*, destacándose una variabilidad que depende de varias cuestiones, generalmente de índole profesional e incluso personal. A modo de ejemplo:

*“Cuando convocamos la reunión, lo hace la trabajadora social o yo (psicóloga) porque tenemos más conocimiento de la red institucional. En esa reunión interinstitucional, estamos las tres presentes, donde sumamos a los compañeros del territorio, ahí se vuelve a revisar esa incipiente estrategia de intervención, se socializa, se piensa con los otros a ver si se modifica o no” (Entrev. H).*

*“Pensamos cuál es la dificultad, qué información nos falta, como conseguimos esa información, cuál sería el primer paso, por ejemplo, hacer una reunión interinstitucional, ahí nos dividimos quien convoca a cada uno. Las tres estamos al tanto de todo siempre. Cuestiones personales también hay al momento de convocar, por ejemplo, yo me comunico porque la conozco de otro lado, o hablá vos que la otra vez me pelee con la gente de esa escuela.*

*Estratégicamente nos vamos dividiendo lo que refiere a la convocatoria a estas reuniones” (Entrev. J).*

En relación al *desarrollo de las entrevistas con los grupos familiares*, hay acuerdo en que la presencia de al menos dos profesionales del equipo es fundamental, donde una de ellas será la psicóloga, por ofrecer una escucha particular para la o las personas entrevistadas. De manera ideal estarán las tres profesionales presentes. Al respecto dicen:

*“Somos un equipo que se caracteriza por salir, hacer entrevistas en los distritos, en los centros de salud, eso sí siempre estamos todas para las entrevistas o al menos dos de nosotras” (Entrev. E).*

*“Las entrevistas intentamos que al menos esté yo, la psicóloga, nunca sola, siempre acompañada. Al menos que estemos dos, eso es fundamental, que nunca haya una sola. Si hay que desdoblarse, lo importante es que la psicóloga esté en la entrevista” (Entrev. H)*

b) En cuanto al segundo eje del encuadre, podemos mencionar diversos aspectos del *funcionamiento general del servicio*. En dos de las entrevistadas apareció la necesidad de darle un marco legal e institucional al servicio de modo de poder ubicar la importancia que este tiene como organismo de protección de derechos de niños, niñas y adolescentes. En relación a esto:

*“Venimos a ser una instancia superior, porque atendemos en la centralidad para poder marcar una diferencia en el abordaje, somos el enlace entre los equipos del territorio y la XXXX. Somos quienes, incluso por ley, estamos autorizadas y obligadas a pedir las medidas de protección excepcional” (Entrev. A).*

*“El servicio local inicia su vida institucional como parte del XXXX, era una conjunción de los gabinetes de XXXX, y con una dependencia administrativa de la XXXX, fua así el primer año y medio, cuando la gestión cambia, empezamos a ser parte solo de XXXX, eso fue un poco complejo, éramos parte de la XXXX, que era un organismo que debía estar en la órbita del servicio y no por arriba, como agencia del servicio, estábamos por debajo,*

*siendo nosotros un organismo de protección de derechos, en términos de lo organizacional, en diciembre del año pasado, se define que el servicio vuelva a ser parte del XXXX, y eso hizo que haya una presencia más fuerte de XXXX, una coordinadora que viene de la XXXX que sabe mucho” (Entrev. G).*

Todas las entrevistadas mencionaron las *reuniones de equipo* que se realizan de manera semanal, los días miércoles, en la que se tratan diversas cuestiones, la consideran clave para sostener su labor diaria. Ilustrando esto:

*“Nos reunimos una vez por semana acá en la oficina, en la reunión de equipo, ahí se discute todo. Se arma un temario, fue algo que fuimos construyendo, se cocinó ahí el servicio local, se fueron construyendo los criterios en función de los malestares que aparecían, las dificultades que aparecían. La gestión cuenta acuerdos generales que hizo, tipo aviso. Sobre todo, lo que le va pasando a cada equipo” (Entrev. B).*

*“Todas las semanas, los miércoles tenemos las reuniones de equipo, en ese espacio la coordinación pasa información, nosotros planteamos las dificultades, intentamos trabajar situaciones, pero no llegamos nunca, siempre emergen dificultades, lleva mucho tiempo. Son para evaluar la estrategia, los criterios o las intervenciones que llevamos adelante cada equipo” (Entrev. G).*

También refieren que fue algo que tuvieron que defender para que se respete ese espacio a pesar de que algunas coordinaciones no quisieran hacerlo. Una de ellas sostiene:

*“Nosotras tenemos una reunión semanal, que eso es algo que está buenísimo, lo hemos podido sostener incluso hasta teniendo coordinadoras que nos digan que eso no era trabajo. Con todas las situaciones que hay para abordar hagámosla más corta o cada quince días, nos decían, o una vez por mes, o ni las hagamos. Hemos tenido de todos los planteos con las distintas coordinaciones. Nosotras sostuvimos que sin reunión de equipo no podemos trabajar, que hay un montón de acuerdos que tenemos que generar para poder sostener la práctica y después también porque es un espacio donde a nosotras nos amortiza algo del malestar que nos produce, quizás, estar como*

*todo el tiempo escuchando cosas terribles, un espacio donde algo de eso intentamos trabajar” (Entrev. I).*

En las mencionadas reuniones de equipo surgió la necesidad de tener otro espacio que funcione como supervisión para revisar cuestiones institucionales como Servicio y también el vínculo con otras instituciones, de gestión provincial. Queda en evidencia que surge ante la demanda de las trabajadoras de un espacio donde trabajar el malestar y los conflictos propios del ejercicio de la práctica profesional. Al respecto dicen:

*“Es un espacio que tenemos una vez por mes, que también surgió como pedido de las y los trabajadores y también gestionado por nosotras, es un espacio que tiene la facultad de psicología de trabajo con las instituciones, apelamos a ellos y ellos les paga la universidad. No es un recurso que sale del servicio local, sino no lo tendríamos, que sostenemos una vez por mes. En esos espacios, tratamos de trabajar esto que surge en las reuniones de equipo u otras cosas, los vínculos con la gestión o internamente o lo que nos pasa con las otras instituciones de gestión provincial, nuestra mayor dificultad es la relación con ese organismo, eso ha permitido que llegemos a las reuniones de equipo en otra sintonía” (Entrev. G).*

*“En la reunión mensual, se han dado estas charlas entre nosotros, y la verdad es alguien que media, que está a la altura, que interviene, que está por fuera, fundamental, es un espacio muy saludable ese, me siento muy cómoda, más libre en ese espacio que en la reunión de equipo, porque siento esa garantía del externo, que es una profesional que hace intervenciones y participa desde un lugar profesional, está a la altura de la situación, en ese espacio hablamos de malestares internos del servicio y también hablamos de malestares con otras instituciones, surge mucho el tema de la XXXX, el punto débil de todos nosotros” (Entrev. F).*

Como se observa en los fragmentos anteriores, la mayoría de las trabajadoras acuerdan con que es un espacio interesante y enriquecedor. Sin embargo, desde la perspectiva de una de las entrevistas, se trata de un espacio que no parece tener sentido. Así, expresa:

*“Tenemos un espacio de supervisión desde lo institucional.... no es algo que la Municipalidad paga, yo he supervisado en otros momentos, esto no tiene el encuadre de la supervisión, es como un armadito, una ficción, los vengo a escuchar un rato, ella le pone lo suyo, pero es muy acotado, he tenido supervisiones con un encuadre, con objetivos, con líneas de trabajo direccionadas, con impacto. Esto es bueno, voy una vez al mes, charlamos, no digo que no sirva, no sume, yo no le encuentro algún tipo de sentido. Esto es un mandato de la institución, por supuesto que es una demanda de los trabajadores, pero no se piensa cómo, para qué, que intencionalidad tiene, qué sentido tiene, esto es un mandato, como si eso fuese la salvación, hay darle forma, contenido” (Entrev. C).*

### **Condiciones Materiales del Trabajo**

En relación a esta dimensión, contamos con tres aspectos para analizar en el discurso de las entrevistadas, a saber: a) la contaminación auditiva, b) la disponibilidad de recursos y c) el espacio físico que cuenta el Servicio. Cabe aclarar que los tres aspectos mencionados se encuentran íntimamente relacionados, lo que reviste cierta complejidad y dificultad a la hora de llevar adelante el trabajo.

a) En el aspecto referido a la *contaminación auditiva* existe unanimidad en las entrevistadas, incluso una de ellas correlaciona esta cuestión con una problemática ética en lo que respecta a la escucha de niños y niñas, lo cual lo vuelve un obstáculo. En esta dirección:

*“El ruido es terrible, el hacinamiento de gente, a mí en lo personal me fastidia un montón, la contaminación auditiva es insoportable, totalmente insalubre, los espacios son muy reducidos, incluso se sumó mucha gente a trabajar, seguimos con el mismo espacio físico con el doble de personas, imagínate, todo es va en aumento, si antes nos aturdiámos, ahora nos aturdimos un poco más, estamos un poco más hacinados, no solamente eso sino porque eso conlleva otras cuestiones. Es un audio que no corta nunca, no podés resguardarte un ratito, sino tenés que irte. Es un condicionante, hay una afectación bastante importante respecto a lo anímico y a la disponibilidad que vos tenés al momento de trabajar. Cuesta decirlo, pero les cuesta tomarlo.*

*El silencio es una cuestión de necesidad, que te oxigena un poco, pero eso lo tenés que pedir y cuesta que lo hagan, no sale solo” (Entrev. C).*

Incluso en una entrevistada, se relacionó esta cuestión con una problemática ética en lo que respecta a la escucha de niños y niñas, lo cual lo vuelve un obstáculo difícil de sortear. A modo de ejemplo:

*“Nos pasó con una nena que dijo, acá me están escuchando todos lo que estoy diciendo, de 8 años, no quería hablar porque ella se daba cuenta que estaba escuchando a todas las personas, todos la estaban escuchando a ella. Si somos un servicio de infancia, mínimo tenemos que tener las condiciones físicas para que un niño se sienta cómodo, mínimamente. Las oficinas son abiertas, no son cerradas, eso hace que te vayas con la cabeza así (gesto), no sólo por las situaciones sino por el barullo del ruido, con la cabeza explotada. Son una cagada las condiciones” (Entrev. D).*

b) En relación a la *disponibilidad de recursos*, si bien hay consenso con respecto a la escasez de los mismos, todas las entrevistadas mencionan falencias diferentes. En esta línea:

*“Muchos no tienen computadora, asique siempre nos piden, me prestás la oficina, y eso te retrasa un montón de trabajo, la prestás, y casi no podés avanzar con lo tuyo” (Entrev. D).*

*“No hay internet, tenemos que usar nuestro teléfono, la movilidad es difícil de conseguir, el ascensor que está siempre roto. La gente tiene que subir por escalera. Encima ahora somos un montón, no hay condiciones de intimidad. Hay muchas cosas que el servicio tiene que predicar y no las podemos cumplir por las condiciones en las que trabajamos, eso en relación a la población. Después en relación a nosotros como trabajadores, hay cosas que terminamos naturalizando, el uso de nuestro celular personal, tener que bajar a buscar bidones de agua para tener agua para tomarte algo. Eso para mí tendría que modificarse y mejorarse” (Entrev. F).*

c) La dificultad con respecto a los recursos aparece íntimamente relacionada con el *espacio físico* con que cuenta el Servicio. Cabe mencionar que las entrevistas se realizaron en un proceso de mudanza de edificio, un

logro de la gestión actual donde se espera que las condiciones sean superadoras. Al respecto dicen:

*“Tenemos prevista una mudanza pronto, espero que eso sea un avance, una mejora. Siempre las condiciones edilicias fueron complicadas, tenemos un lugar chico, unos boxes que implican que estemos todos escuchando el trabajo del otro, cuando hacemos entrevistas donde tenemos que garantizar la privacidad, nosotros le decimos a la gente que lo que ellos expresen en las entrevistas queda ahí por el secreto profesional, pero sabemos que la de al lado lo escucha y esto es así. Entrevistar a los niños y a las niñas en el lugar donde estamos es complicado, tratamos de ver otras posibilidades, de hacerlo en otro lado. Eso es un déficit grande porque somos un organismo de protección de derechos, es algo fundamental tener las condiciones edilicias para hacerlo. Por suerte con los compañeros tratamos de ser solidarios, por ejemplo, hacer silencio, o pedirles alguna oficina que esté en mejores condiciones, es lo que hay” (Entrev. G).*

### **Modalidades de Organización del Trabajo Interdisciplinario**

La mayoría de las entrevistadas refieren que el trabajo interdisciplinario es fundamental al momento de diseñar la estrategia de intervención en el abordaje de situaciones de vulneración de derechos, generalmente se encuentra bastante aceptada, aunque por supuesto, requiere de tiempo de trabajo en el armado de los equipos. Al respecto una entrevistada dice:

*“La interdisciplina es fundamental, no solo al momento de intervenir en las situaciones sino para poder pensarlas, también te vas agigantando de las miradas del otro, la facultad de derecho no tiene nada de intervenciones sociales, es otro mundo, ni cerca, trabajar con otras profesiones en el servicio te permite ampliar esa mirada, las cuestiones las puedas ver desde diferentes ópticas, con XXXX nos encontramos en entrevistas ella asesorando una guarda y yo mandándolo al psicólogo, es fuerte, yo me largo a decir cosas que ella como psicóloga no podría decir, más impunemente (ríe)” (Entrev. D).*

En una de las entrevistas apareció algo diferente en cuanto a este aspecto, ubicando la interdisciplina como algo a construir. Así, expresa:

*“Esta lógica de trabajar con la interdisciplina de a tres, es complicada, funciona, es interesante pero bueno, a veces no todos encajamos con todos, lo personal se pone en juego, las diferencias con el otro, los posicionamientos, es a construir, tenés que armar un vínculo con el otro para poder trabajar y no estoy hablando de afecto, no es que tenés que querer al otro, pero si poder trabajar. A veces eso no se arma por más que hagas esfuerzo” (Entrev. C).*

### **Aspectos Relacionales al Interior del Equipo de Trabajo**

Este eje nos resulta clave para pensar la importancia que representan las relaciones interpersonales para sostener el trabajo con situaciones complejas que atraviesan a niños, niñas y adolescentes. Esto es evidente en lo que respecta al equipo pequeño de tres integrantes y al equipo global que nuclea a todas las profesionales pares del Servicio (excluyendo a la gestión y a coordinación). Las entrevistadas refieren:

*“Nosotras ponemos mucho en valor el trabajo de cada una, respetamos y valoramos lo que cada una aporta, hace, la intervención que hace cada una. Viste cuando algo se funda, se crea como una especie de hermandad con aquellos que estás desde el comienzo, porque hubo momentos donde nos tuvimos que cuidar entre nosotros y salir a dar respuestas, yo en lo particular armé una sociedad con ella, es una socia porque hay respeto, aun habiendo discusiones o diferencias, siempre con ella tuvimos la posibilidad de hablarlo, qué nos pasó, tiene que ver con el trabajo o no. Lo que está bueno con ella es el diálogo, siempre tenemos esa chance de dialogar si de repente sentimos alguna tensión. Al menos yo la sigo eligiendo como compañera, deseo seguir trabajando con ella. Construimos algo, es un lugar donde aprendo, sigo aprendiendo, sigo eligiendo, me sorprendí de mi misma, mirá lo que pudimos pensar, hacer” (Entrev. B.)*

*“Uno termina haciendo una relación de hermandad, porque son tan sensibles las situaciones con las que trabajas, es tan profundo que armas en lo cotidiano, en lo laboral. Es el núcleo de contención, es la familia, es todo, porque viven lo mismo que vos, escuchan lo mismo que vos, lo sentimos de manera diferente porque somos personas distintas, lo compartimos con tanta intensidad al tiempo y con tanta intensidad de abordaje, de diálogo, que es*

*eso. Yo comparto más tiempo con ellas que incluso con mis hijos, en lo cotidiano y después, porque esos abordajes no cesan” (Entrev. A).*

*“Hace mucho tiempo que trabajamos juntas, hemos generado un vínculo muy cercano, de mucho afecto, de mucho cariño y siento que es muchas veces lo que nos sostiene en la tarea, y en el trabajo, porque siento que estamos muy para el otro, para la otra, cuando hay una situación muy angustiante, lo mismo, siempre tratamos de acompañarnos, para mí eso es un plus y un valor importantísimo, a veces hacemos el chiste, de que podemos sostenernos en el trabajo que hacemos porque llegamos al trabajo y nos encontramos con gente querida, que nos va a sostener en momentos difíciles” (Entrev. G).*

Asimismo, mencionan que el *clima de trabajo* en la actualidad es bueno, no siempre fue de este modo, hubo momentos de mucha tensión, malestar y conflicto, pero que siempre el vínculo y la confianza construida entre compañeras les permitió superarlo. En general coinciden que un factor fundamental para el clima laboral es la coordinación que lleve adelante el Servicio. Al respecto:

*“El clima tiene sus momentos, sus etapas, yo me fui de licencia de embarazo con otra coordinación, que realmente no sumaba a nada saludable, el clima era el tren fantasma, me fui muy mal, estresada. Por suerte en ese momento se dio con algunas personas de charlar cuestiones de lo personal, tenía que ver con la dinámica institucional que estaba pasando, pude hablar con algunas personas con las que me angustiaba estar mal y eso me alivió. Cuando volví, con esta nueva coordinación, siento paz, bajamos mil cambios, el clima está ahí. Hay momentos que estamos muy locos, y nos pega ahí una cosa agresiva, estresados, sacados, y hay momentos que bajamos, nos damos cuenta que nos estamos yendo al carajo, son cosas que se hablan mucho, por suerte, por la confianza que hay es posible decirnos de todo y después poder resolverlo” (Entrev. F).*

*“Este año mejoró mucho el clima de trabajo, mucho depende de las coordinaciones generales, una coordinación más comprometida, con recursos*

*y con perspectiva de trabajo en general hace que el clima de trabajo sea más ameno. Cuando las coordinaciones no tienen estas habilidades, ya pasaron muchas, en general son facilitadoras de que el clima de trabajo se vuelva más denso. Yo creo que una de las funciones de las coordinaciones tiene que ver con mediar entre los trabajadores en todo sentido. Estamos en un buen momento hoy” (Entrev. H).*

### **Aspectos Amenazantes del Bienestar Personal y Profesional. Obstáculos y Dificultades**

Al momento de desglosar los aspectos amenazantes en las entrevistadas aparecieron presentadas como dificultades y obstáculos en el plano profesional y en el plano personal.

Una de las cuestiones que ubican como dificultad las entrevistadas tiene que ver con los *cambios o rotación al interior de los equipos*, a veces resultado de pedidos de pases y a veces por decisiones de la gestión. Esto se suma a que los profesionales que se fueron sumando al Servicio, presentan diferentes tipos de contratación, lo cual vuelve más dificultosa la tarea y el trabajo como equipo interdisciplinario. Así, refieren:

*“Hubo mucho cambio en los recursos humanos, mucho dinamismo, la única que permanece en el equipo norte desde el comienzo soy yo. Esto generó y genera un estrés extra, además del impacto que genera el trabajo con situaciones de vulnerabilidad, es un estrés terrible porque vos tenés que construir vínculos nuevos, adaptarte a formas de trabajo distintas. Además, tené en cuenta que todos los que fueron ingresando luego de que nosotras entremos por concurso, son contratados, capaz dura un año el contrato y se van, les pagan re poco aparte. En el equipo norte ya hubo cuatro abogados distintos desde que se creó y trabajadores sociales, dos. Hubo un período donde no hubo trabajador social, y también un período donde me quedé sola con los dos distritos. Eso fue terrible para mí. En el momento en que lo vivís es complejo” (Entrev. H).*

*“Tener a distintos profesionales trabajando en lo mismo con diferentes tipos de contratación es terrible, porque encima son contratos que duran un*

*tiempo, les pagan poco y se van rápidamente, trabajan las mismas horas que vos, es imposible no generar malestar para ellos y para nosotros. Los equipos están completos, pero de esta forma, una de las abogadas dice, todavía no cobré asique no voy a ir hasta no cobrar, es imposible trabajar así. Eso es una dificultad y un malestar para todos” (Entrev. D).*

Ligado a esto aparece en alguna de las entrevistas, el *alto nivel de demanda y exigencia que recae sobre ellas*, en cuanto a las *expectativas sobre su desempeño, la cantidad de situaciones con las que trabajan y las presiones de parte de la gestión para avanzar con las mismas*. A modo de ejemplo:

*“Siempre está la demanda permanente de las autoridades, la falta de recursos, la sobre exigencia al personal, siempre estás faltando, esta es mi sensación. Siempre te falta algo para poder hacer el trabajo bien. Había y hay mucha expectativa con respecto al servicio, no había nada armado al comienzo” (Entrev. A).*

*“Al inicio del servicio lo que me pasaba que era una tremenda responsabilidad lo que teníamos que hacer, lo que se esperaba de nosotras, eso también me angustiaba mucho, no estar a la altura, no poder dar respuesta, de lo que se esperaba de mí y del equipo, me pesaba un poco esa responsabilidad” (Entrev. G).*

*“Cuando nosotros ingresamos en septiembre de 2018, el servicio ya estaba funcionando con el equipo de gestión, es decir, cuando nosotras entramos ya había situaciones que habían ingresado. Imaginate la exigencia, desde el primer día. Cuando nosotras tomamos el distrito oeste, eso no es menor, no es que arrancamos de 0 y uno se va preparando, sino que ya nos estaban esperando alrededor de 50 situaciones, llegamos y al segundo día teníamos una reunión en la XXXX. Eso impactó en cómo construir el trabajo, los primeros meses fueron como muy tensos” (Entrev. B).*

Otra de las dificultades refiere a los *cambios reiterados de gestión y coordinación del Servicio*, donde las entrevistadas acuerdan que ha sido difícil sostener su lugar a pesar de tantas modificaciones. Para ilustrar esta cuestión:

*“Nosotras tuvimos ya cuatro coordinaciones diferentes, lo que se mantuvo más o menos fue la gestión, a veces se ausentaron, fueron y vinieron, al inicio, como todo lo nuevo, era super esperado por algunos y también super resistido por otros, fue difícil ocupar esos lugares, entablar relaciones, yo pude elegir con quien empezar a trabajar, eso lo hizo más llevadero. Pero si los cambios en las coordinaciones fueron complicados, porque todas venían con algo distinto, creían que venían con la fórmula para resolver cosas y no era así” (Entrev. C).*

*“Siento que siempre fuimos un grano en el culo para las gestiones, el hecho de que nos hayamos presentado al concurso y estemos desde el comienzo ayudando a construir el Servicio, los criterios de trabajo, no había nada al comienzo, lo construimos y lo sentimos como muy propio, es un modo de trabajo el que diseñamos, nadie nos dijo cómo hacerlo, fue con los saberes previos que teníamos. Éramos muy unidos, nos poníamos de acuerdo para ciertas demandas, cualquier cuestión que planteaba la gestión era muy resistida, discutida, nunca tuvimos vergüenza de pelearnos con nadie, siempre mucha tensión con las distintas gestiones, con respeto discutíamos” (Entrev. J).*

*“Las distintas coordinaciones han querido romper algo de esos acuerdos que vamos haciendo, para que eso se caiga, hubo gente que hizo trabajo muy fino en eso y ha logrado que se caigan acuerdos colectivos, nos han dicho lo tenés que hacer si o si porque yo soy la coordinadora, entonces no tenés mucho margen” (Entrev. I).*

Otra cuestión que apareció en tres de las entrevistas fue la *falta de presupuesto en políticas de infancia* y el diseño de programas y planes destinados a esta población vulnerable. Incluso se resalta que en el contexto socio-económico actual, esta problemática se ha profundizado. Al respecto, las entrevistadas dicen:

*“El estado en general no tiene respuesta para situaciones que son muy crueles, que son muy terribles, a veces no está el recurso, la posibilidad, el dispositivo que responda a la necesidad. Las infancias y adolescencias no son*

*una prioridad presupuestaria ni de la política pública hace mucho tiempo, en ningún nivel del Estado, ni municipal ni provincial ni nacional y eso se puede ver en el presupuesto destinado, también nos pasa con los recursos que tiene el servicio” (Entrev. G).*

*“Siempre llegamos por atrás, falta, faltan más recursos, pero toda índole, no solo recursos humanos, sino más propuestas desde el Estado, esta posibilidad de innovar, venimos haciendo cuestiones iguales desde hace 15 años, que más podemos ofrecer, ofertar cursos, propuestas. Nosotros armamos MPI, nos sentamos a pensar y usamos todos los planes y programas que tiene el Estado municipal, provincial, y a veces te quedás preguntando qué tengo distinto, estoy poniendo siempre lo mismo, ya no basta con lo mismo que venimos poniendo hace quince años” (Entrev. E).*

Otro aspecto que mencionan como un obstáculo tiene que ver con los dilemas éticos que les generan su práctica profesional. En dos de las entrevistadas aparece esto con gran énfasis, específicamente en lo que respecta a la escucha de niños y niñas, la transmisión de la información acerca de los grupos familiares a otras instituciones y las decisiones vinculadas a la toma de medidas de protección excepcional. A modo de ejemplo:

*“Algo que me ha preocupado siempre y que tiene que ver con las entrevistas, a la hora de hacer entrevistas a niños, niñas u adolescentes, que los espacios no garantizan la privacidad. Algo fundamental. Algo que nos pasó una vez fue que definimos no seguir haciendo la entrevista porque la niña misma nos observa que si ella escucha a los de al lado, entonces a ella la están escuchando, es muy complejo, porque estamos violentando nosotras mismas un derecho, garantizando a alguien discursivamente que esto queda entre nosotras, una cosa que verdaderamente no se cumple. Otra cosa es que siempre entra gente, se interrumpe la entrevista, todavía hay mucho trabajo por hacer para pensar las condiciones. Esto tiene que ver con una cuestión ética. A mi si hay algo que me cuestiona el trabajo tiene que ver con esas cosas, cuando uno puede ubicar que algo de las condiciones no te permite cumplir con un encuadre para tener un secreto profesional” (Entrev. I).*

*“Otra cosa que me cuestiono y que es una cuestión ética también es lo que transmitimos de las entrevistas a las otras instituciones, es algo que tenemos que cuidar lo que nos dicen en las entrevistas. Otra cosa es lo que dejamos plasmados en los registros sociales, genera mucha duda, mucha contradicción. Lo resolvemos poniendo algo muy general para resguardar la intimidad de las personas. Tenemos ese vicio en lo público de hacer “público” la vida del otro, desde las competencias que cada organismo tenga en la intervención, pero a veces se pierde un poco de vista esto y hay que recuperarlo” (Entrev. I).*

Como se menciona anteriormente, *el vínculo con el organismo provincial de promoción y protección de derechos* es un tema complejo y que genera mucha tensión e incomodidad a las trabajadoras. Esto lo resalta específicamente una entrevistada:

*“El tema de la XXXX, el punto débil de todos nosotros, ahí todos nos alteramos, nos crispera mucho, nos altera, nos angustia, nos enoja. Ese es el punto flojo del servicio, que entiendo que no se puede hacer nada, porque hay otro que es la XXXX, que es más poderoso políticamente, que además tiene una historia de cualquier cosa de muchos años. Eso a nosotros nos repercute mucho en nuestra salud mental. Es más difícil bancarse lo institucional que las situaciones en sí, uno va acostumbrando el oído, la lectura” (Entrev. F).*

Una cuestión que nos parece interesante para resaltar y que aparece de manera unánime en todas las entrevistas, es lo referido a las *repercusiones en la vida personal* de las profesionales pertenecientes al servicio como una gran dificultad, cuestión presentada en el objetivo general de este estudio. Este aspecto sobresale al tratarse de situaciones muy complejas y crueles que les suceden a los niños y niñas, cuando no logran dar respuesta con los recursos que tiene el Estado y por supuesto cuando algo de lo laboral que se traslada a lo personal, incluso teniendo impacto en su salud física y emocional. Se trata de un trabajo con gran exigencia desde lo emocional y esto no es sin consecuencias para cada una de ellas. Esto se pone en evidencia en los siguientes fragmentos:

*“Se trata de cómo cada uno se toma lo que hace, pero si es verdad, sobre todo cuando uno trabaja situaciones muy crueles de los niños, uno siente que éticamente o moralmente, uno tiene responsabilidad, te afecta, uno es un ser humano. Yo siempre digo que este trabajo tiene fecha de vencimiento, yo siempre me pregunto esto, quizás haya un límite para ponerle a esto, no sé si voy a poder estar mucho tiempo trabajando, escuchando o pensando y devolviendo algo en relación a lo que escucho, sobre todo, cuando escuchamos todo el tiempo cosas del orden de la crueldad” (Entrev. B).*

*“Primero, llego muy cansada, muy cansada del trabajo a mi casa, un cansancio extremo, después también me angustio. Después me quiero meter a mis pibes en el útero, sobre todo cuando veo situaciones de abuso, no quiero que salgan al mundo. Creo que he visto demasiado. Hace un tiempo, empecé con lo físico, en lo personal. Al principio me mareaba, me pasan un montón de cosas en el cuerpo. Porque estas situaciones con las que trabajamos te hacen poner el corazón en la mano, entonces todas estamos expuestas, vulnerables, con necesidad que nos abracen, son muchas horas de trabajo con esto” (Entrev. A).*

*“Es muy exigente emocionalmente este trabajo. Por ahí a la noche, me despierto pensando en situaciones, o estoy muy enojada, nosotros escuchamos relatos muy crueles, las crueldades más terribles contra los niños escuchamos, leemos informes que relatan cosas espantosas, de vivencias de tortura. Yo no creo que eso sea sin efectos, hemos tenido situaciones terribles, me acuerdo de un adolescente con el que trabajamos que se suicidó, no fue el único que murió. Pero con él teníamos super referencia, estábamos en contacto permanente, hablamos el viernes, y el domingo se suicidó. Uno se queda enojado, a veces, y llegas a tu casa y te la agarrás con el primero que ves. El que más lo absorbe es mi marido, mi hijo no, está en una cajita de cristal con respecto a mi trabajo. A veces uno se queda tomado” (Entrev. J).*

*“Cuando me di cuenta que no podía diferenciar lo que era una escucha profesional, se me estaba mezclando lo personal y lo profesional, tenía trabada la escucha profesional, no podía, no enganchaba, no estaba más disponible para eso, no tenía más para dar. Me empecé a dar cuenta que no*

*quería escuchar, no quería que me hablen de situaciones, no tenía margen para recibir más. Había muchas cosas que me pasaban en el plano personal, entonces no tenía resto. Iba y cumplía, una cosa bien mecánica, muy automática, pero no pudiendo más que eso, atravesada por el fastidio, el malestar, el enojo, la incomodidad. No fue fácil, pero me tenía que ir. Yo estaba muy mal, pedí el traslado, sino me pedía una licencia, le dije esto a la coordinadora y ella me ofreció esta nueva función en la mesa de entrada” (Entrev. C).*

*“Uno siempre está comprometida con lo que la otra o el otro trae y con la problemática, porque si estarías indiferente frente a eso, te tendrías que dedicar a otra cosa, pero creo que he podido poner alguna distancia, algún límite, siempre hay alguna situación que te rompe, creo que lo más difícil que me pasa con las situaciones, es cuando siento que no puedo dar respuesta, cuando hay del otro lado una demanda, un problema en el cual no podemos dar respuesta, colaborar en mejorar esa situación de alguna manera, no podemos resolver, cuando yo siento que no puedo devolverle nada, para mí es lo más angustiante, después hay situaciones que son tremendas o muy difíciles, y yo pude hacer algo, alguna acción, aunque siga siendo muy terrible, lo puedo sobrellevar mejor” (Entrev. G).*

Para finalizar, otra gran dificultad que podemos pesquisar en el discurso de las entrevistadas y que apareció espontáneamente, refiere a las preguntas, sobre qué hacer con el malestar que ellas tienen como trabajadoras y quien tendría que accionar al respecto. La mayoría de ellas mencionan que existe una completa ausencia de acompañamiento por parte de la Coordinación y Gestión del Servicio. En este sentido:

*“Para mí, todas las coordinaciones que han pasado fueron muy flojas en tomar el malestar de los trabajadores, de poder intervenir ante discusiones o malestares o pedido de compañeros que por favor alguien pare esto o corte esto, nunca han estado a la altura. Ese es un gran punto, muchas cosas hubieran sido muy distintas si las coordinaciones hubieran podido tomar eso, estar a altura y hacer algo. A veces se entiende que la coordinación no tiene que hacer nada, porque son cuestiones personales de los trabajadores,*

*arréglate vos, yo no creo que eso sea así. Por algo están en el lugar que están. Creo que cualquier coordinación debería tener la habilidad y la disposición para escuchar el malestar de los trabajadores, en espacios individuales privados y en espacios grupales, pero vos sepas que podés ir a hablar con tu coordinadora y lo va a recepcionar, que va a escucharte, y que no va a accionar en razón a lo que le convenga políticamente sino que va a tratar de que vos como trabajador estés un poco mejor, que te va a cuidar como trabajador” (Entrev. F.)*

*“Son muchas horas que pasas con esa gente, te encontrás con diferencias, con quiebres, rupturas. Son los vínculos humanos. Generalmente, lo resolvemos entre nosotras, no hay mucho otro con quien contar. Las veces que pedimos la intervención del equipo de gestión, la verdad, no estuvieron a la altura de las circunstancias porque bueno, son lugares difíciles de ocupar, siempre fueron todas mujeres, no lo digo por una cuestión machista, pero si un posicionamiento como de dejar hacer, que resuelvan ellas, como si eso no fuera parte de la función que tiene que ver con cómo conducís la grupalidad, cómo direccionas al grupo de trabajo. Nosotras también en su mayoría todas mujeres, todas puestas en lugares de mujeres fuertes, con carácter vehemente, entonces la gestión decía, bueno, si hay conflicto en términos vinculares, que resuelvan entre ellas” (Entrev. C).*

*“Hubo algunos momentos donde algunos compañeros plantearon situaciones muy puntuales de cambios de equipo, de manera intempestiva, donde faltó alguien que se pueda estar sentando con el equipo para decir qué está pasando, que cosa podemos hacer, algo que podamos modificar de la dinámica del equipo para que el compañero no se tenga que ir a otro equipo y ese recurso no se pierda, ahí estaría buenísimo que alguien lo pudiera tomar. Quizás es algo que pudiera tomar el equipo de gestión. Lo cierto es que en eso o se quedan cortas o es una cuestión que no saben cómo responder ante esas situaciones, que es lógico, o quizás creen que no están para eso. Esas cosas que cuando acontecen no hay resorte, no hay algo que soporte eso, alguien que diga nos vamos a sentar y vamos a pensar qué es lo que les está pasando, porque no están pudiendo con esto, tiene que ver*

*con que algo no te gusta del otro. Hay cosas que producen mucho malestar en un determinado momento pero que no se trabajan, esas cuestiones que son más micro, que aparecen todos los días” (Entrev. I).*

### **Modos de Hacer Frente y Estrategias de Autocuidado Desarrolladas**

Un aspecto sobresaliente de las entrevistas se trata de las medidas de autocuidado que las trabajadoras han construido en dos niveles a) individual y b) grupal. Cabe mencionar que aparecieron diferentes modos de preservarse frente a las diferentes dificultades a las que se enfrentan en el trabajo en el Servicio.

a) A modo de ejemplo de las estrategias individuales:

*“A mí, me sostiene acá en el Servicio armar equipo, las compañeras, los compañeros, lo colectivo. Hay apuesta, hay deseo en que algo puede ser diferente. Yo vengo entusiasmada a trabajar. Creo que el humor también me ayuda, la complicidad con algunos compañeros. Creo que es fundamental hacer otras cosas por fuera, que mi vida no sólo sea esto, yo personalmente hago teatro, el teatro me permitió armar otras escenas posibles, que aparezca algo de lo lúdico, del juego. Este trabajo no es lo único que hago, que no se te convierta en un lugar único, porque te puede llegar a enloquecer. Otra cosa que se me ocurre y que se volvió una militancia, por ejemplo, parar a comer, al principio, no podíamos parar a comer todas juntas. El espacio de análisis también es fundamental, donde yo me pueda pensar, tomar distancia, es complejo no involucrarse de más, a veces quedás empantanada, entonces el espacio de análisis me permite tomar distancia, generar un espacio de terceridad, ver cómo me ubico acá, cual es mi función, como pongo los límites” (Entrev. B).*

*“En mi caso, materner y participar del espacio de la cooperativa del colegio de mis hijos me hace estar en otros lugares, ahí no soy trabajadora social. Personalmente tuve un pico de estrés en un momento de mi vida que me llevo a una pérdida, una hipoacusia súbita, entonces intento manejar mis niveles de estrés porque perdí parte de mi audición. Ahí hice análisis mucho tiempo para entender muchas cuestiones propias. Eso me hace frenar, parar,*

*los compromisos, la responsabilidad los entiendo, en el horario laboral, puntualmente me pasó con el teléfono, mi tiempo acá es de 8 a 14hs, si llega algo después de esa hora lo leo al otro día a las 8hs y lo contesto, poner ese límite no fue fácil, fue una construcción, porque me ha costado horrores, lo mismo con las vacaciones, es mi descanso, no estoy, pongo el cartelito y todo. De 8 a 14hs lo doy todo, después ya no, estoy en otro rol” (Entrev. E).*

*“Cuidar la salud mental sobre todo trabajando en estos espacios es algo que a mí me hace ruido desde siempre, me preocupa mucho, me preocupa el futuro, me desespera pensar qué voy a hacer, cuánto tiempo más voy a trabajar en esto, si no tengo que hacer alguna otra cosa que me ayude a vivir cuando no pueda trabajar más en esto. Tengo mi espacio de terapia que me ayuda mucho en estas preguntas que me hago, también apoyarme en el equipo, en las otras compañeras, ponerle un punto cuando termina el horario de trabajo. Por ejemplo, el celular, recibo mensajes en cualquier hora, ahora solo contesto en horario de trabajo, trato de pensar que no es algo urgente, sino me llamarían. También alimentar los vínculos por fuera, amigos, familiares, pareja, trato de no hablar de mi trabajo en esos ámbitos, primero para preservar la intimidad de las personas porque es una cuestión ética y también es complejo y llevar a todos los ámbitos algo del trabajo. El trabajo en equipo creo que hace, no quedarse uno mismo con todo, ponerlo en palabras en el equipo, con tu compañera y conversarlo, porque nos pasa a las tres, para poder sobrellevar las cuestiones más complicadas de trabajar en esto” (Entrev. G)*

*“Yo cuando salgo cambio el chip, antes trabajaba en el estudio, pero no me dio más la energía para seguir laburando y atendiendo gente, salgo con la cabeza explotada, quemada, antes trabajaba de la profesión por fuera, también tengo un emprendimiento de juguetes, ese es mi escape y me fui a vivir a XXXX, yo llego, tengo mis plantas, mis cosas, busco a mi hijo de la escuela y llego a mi casa y me desconecto. No me quedo enganchada. Siempre te quedás pensando en algo, pero yo puedo hacer un corte y no quedarme enganchada” (Entrev. D).*

*“Yo trabajé en un loquero asique los mecanismos de cuidado los tengo re instalados, en principio ubicar las responsabilidades, yo soy una trabajadora, tengo coordinaciones, tengo gestiones, hay cosas que dependen de mí, cosas que no, poder ubicar cuál es mi capacidad de injerencia en la toma de decisiones. Esto me alivia, esto de la “subjetividad heroica” no va para mí, poder ubicar de quién es responsabilidad y cómo se lo agendamos. Trabajar en equipo es un modo, una estrategia de cuidado, no trabajar fuera de mi horario, esto me lo permite ser una trabajadora, no una funcionaria, yo entiendo que los funcionarios tienen que trabajar 24/7 pero yo soy trabajadora, tengo un horario. Siempre contar con el sindicato, ahí tengo una espalda, yo siempre los llamo. Mi análisis personal por supuesto, a veces con XXXX vamos y supervisamos alguna situación, de manera privada, por fuera. Esas son las coordenadas que fui armando en este tiempo, a veces fallan. Es muy exigente emocionalmente este trabajo” (Entrev. I).*

*“Yo, por ejemplo, que tiene que ver con mi profesión, hago actividad física, trato de alimentarme muy bien, trato de hacer cosas que me gustan por fuera del trabajo, hace tiempo que tengo un espacio de psicología individual, terapia psicológica, voy a una psicóloga semanalmente, hace muchos años, y tuve experiencias previas, he ido al psicólogo casi toda mi vida. Trato de cuidarme. También charlo con conocidos por fuera del trabajo, una necesidad de hablarlo, de compartirlo, no sabés lo que me pasó hoy en el trabajo, eso me ayuda a soportarlo” (Entrev. H).*

Una de las entrevistadas señala que cuidar su salud trabajando en el servicio no resulta nada sencillo. Al respecto dice:

*“No hay posibilidades de preservarte mucho, porque el silencio que necesitás para trabajar no lo encontrás, no se suspende el tránsito permanente de gente, básicamente te acostumbrás a trabajar así. Yo trato de resguardarme, el resguardo viene con los límites, en el sentido de decir esto, por favor hace silencio, por favor no grites, si me piden algo les pido que esperen, poner en espera al otro, eso es muy importante, me ayuda, ahora puedo, ahora no puedo. A veces la única opción es retirarte de la oficina” (Entrev. C).*

b) En cuanto a las medidas de cuidado como grupo, observamos lo siguiente:

*“Festejamos los cumpleaños, compartimos los almuerzos, el 7/09 hacemos un asadito por el aniversario del servicio, todo aquel que se va tiene una despedida. Si sabemos que alguien es muy sensible con alguna cuestión la corremos un poco, con alguna temática, con alguna persona. También nos damos un tiempo cuando llegamos para ver cómo estamos, que tal tu día, los momentos del almuerzo también, los defendimos mucho, lo trabajamos con el sindicato, no querían que comamos, es nuestro derecho. Ese es un momento donde nos encontramos, nos sentamos, ponemos en pausa, tratamos de no usar el celular, para hablar de cosas de la vida” (Entrev. I).*

*“Hacemos almuerzos comunitarios los viernes, para poder hacer catarsis, para poder vincularnos Los almuerzos comunitarios son para distender la semana complicada o para poder conversar respecto de lo que nos pasa a todas acá adentro. A veces participan las coordinadoras, no siempre. Otra cosa que sumamos hace poco es hacer en la última media hora los viernes, yoga. Entonces nos llevamos la mat, una de las chicas es profe de yoga, para terminar la semana y relajar. Yo creo que todo esto lo hacemos para aliviarnos, para comulgar como seres humanos, como personas, para reconocernos, para empatizar con el otro, la otra, o las salidas, que se organizan. Tenemos esto de compartir mucho, porque compartimos mucho, se genera un lazo pseudo familia” (Entrev. A).*

Para finalizar esta parte del análisis, nos resulta oportuno reflexionar acerca de la ausencia del equipo de Gestión o de Coordinación del servicio en la facilitación y construcción de espacios de cuidado para los trabajadores; incluso, es poco frecuente que asistan aun cuando son invitadas a participar de los promovidos por las profesionales de los equipos. Igualmente, en el discurso de las participantes de este estudio aparece la demanda de contar con algún espacio institucional para el cuidado de las y los trabajadores.

Al respecto dicen:

*“Yo pienso que hay mucha ausencia del Estado en el cuidado de los y las trabajadoras en estas temáticas, hay mucha ausencia y mucha invisibilización, no sé si por falta de recursos, por falta de registro o porque no les importa, pero incluso sería mucho más productivo para los trabajadores y las trabajadoras que haya un registro y que se piense como parte del trabajo la supervisión, el espacio de supervisión de ese grupo, incluso el rotar. Que vos tengas diferentes lugares donde trabajar, que estés un tiempo acá y luego te vayas a otro lugar, a otra temática, porque llega un momento que es inevitable el desgaste te llegue” (Entrev. A).*

*“Siempre es interesante incluir dentro de la lógica institucional algún dispositivo de acompañamiento, de soporte para la salud mental de los trabajadores. Uno porque tiene la posibilidad y decide tener su propio espacio de análisis, sería súper interesante. Que sea una política institucional, tiene que ver con el cuidado de los trabajadores, cuando uno trabaja en la complejidad, en esta complejidad, todas las vulneraciones de derechos de niños, niñas, adolescente. Hace tiempo que eso no está en la agenda” (Entrev. C).*

*“Sería interesante que haya un espacio para repensarse como trabajador, qué estoy haciendo, cómo estoy haciendo lo que hago, que no quede a cuenta propia en un espacio de terapia personal solamente, algún dispositivo o alguna instancia donde algo eso se pregunte, se converse, escuchándose para ver si es necesario hacer un recambio, moverse a otro equipo y no te termine empujando alguna situación, eso falta a nivel municipal. Porque es real que uno se cronifica, se queda en algunos lugares por mucho tiempo sin revisar si quiere o no estar. Creo que hay momentos donde es bueno que uno rote” (Entrev. B).*

### **Otros Aspectos Inesperados que Emergieron de las Entrevistas**

Consideramos importante mencionar que todo lo referido en este apartado surgió como emergente en el cierre de algunas de las entrevistas. En primer lugar, recuperamos lo que sucedió al finalizar el encuentro con la

segunda entrevistada quien, luego de explayarse acerca de las dificultades con las que se encuentra en su trabajo en el servicio y las medidas de autocuidado construidas para hacer frente a esto, incluye de manera espontánea, una reflexión acerca del sentido de seguir formando parte de esta institución. La profesional enfatiza lo necesario que es sostener con motivación y entusiasmo su práctica en estos contextos aún con todas las dificultades y complejidades que se presentan.

La segunda entrevistada refirió:

*“Yo siento un compromiso sobre todo con acotar el padecer en niños, como Estado, hay que garantizar o al menos generar condiciones para aquel que por cuestiones que lo exceden pueden sufrir más de la cuenta o se ponga en riesgo, ahí sí siento que un trabajo es posible, algo se puede hacer” (Entrev. C).*

A partir de lo acontecido, este interrogante acerca del sentido de seguir formando parte del servicio, fue incluido como pregunta en las posteriores entrevistas. A continuación, mencionamos las más relevantes para tomar dimensión de lo planteado en este punto:

*“Yo siento que es medio militancia, es una verga trabajar acá en términos profesionales, pero yo siento que no le voy a entregar esto a gente irresponsable, irrespetuosa, que no está comprometida con la temática. Tengo una estabilidad laboral, un recorrido con respecto a la temática, tengo un compromiso, siento responsabilidad con la población, porque me formé en la universidad pública porque trabajo, me paga mi sueldo el Estado, con todo lo que tengo, tengo que poder hacer algo para la población. Aunque sea mínimo, hacer por ejemplo que unos pibes entren a una escuela, y los ves y son otros pibes, aunque sea un “microgesto” pero que les signifique algo distinto en la vida de estos pibes” (Entrev. I).*

*“Siento que mi trabajo, mi práctica puede generar alguna transformación de algo, no te digo de todo, pero que mueva alguna cosita, aunque sea mínima, y nos aferramos a eso. Hoy, por ejemplo, una niña que estaba muy mal en su vida, fui a la escuela y la vi jugando al vóley, enseguida*

*lo comparto con mi compañera, porque para nosotras es un montón, cuando alguna cosa de esas sucede, porque bueno es trabajar siempre con la vulnerabilidad, con la muerte, con el maltrato, con el abuso, cuando hay algo que nos da la evidencia que algo pudimos transformar es un montón. Creo firmemente en los derechos de las niñas, niños y adolescentes, que las infancias son de la población más vulnerable y más invisibilizada, está siendo muy visibilizada como consumidores, además de muy criminalizada. Para mí, que nosotras y nosotros que estamos trabajando en esto, sigamos apostando, creyendo que vale la pena, sigamos intentando llevar esa voz que hay derechos, que es necesario que se respeten, que es necesario preservar la infancia, me parece que todavía vale la pena” (Entrev. G).*

*“Otra cosa es poder ubicar, bueno con este pibe qué pudimos, pudimos que de no haber ido nunca a la escuela, fue tres veces, y de esas tres veces, el pibe juegue, es un montón, para la vida de ese niño quizás es un montón, es eso, pudimos hacer algo para que la vida de ese pibe no sea la misma, es super trascendente eso, aunque no siempre lo veamos. Otra cosa que me sostiene es que siempre me quedo pensando cosas, eso también, es un trabajo que a mí me hace pensar, el encuentro con el otro me deja preguntas, me transforma, siento que puedo crecer a partir de eso. Es un trabajo super interesante. También creo que es en la práctica chiquita que podemos modificar cosas, yo trato de enfocarme en eso, sino me volvería loca o estaría todo el día angustiada” (Entrev. I).*

*“Cuando logro gestionar los recursos que la familia necesita, no sé, que retire la leche en un lugar, la caja de alimentos en otro, o la canchita de fútbol para el pibe, eso me da una gratificación, lo siento de alguna manera exitoso, hay momentos donde todo se encamina, o momentos donde todo va peor. Cuando logro hacer todo ese armado y la familia lo toma, me da satisfacción. Se empieza a armar un vínculo con la familia, eso es algo que está bueno que pase” (Entrev. F).*

Recuperando el objetivo general de esta investigación acerca de la construcción de los significados en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social por parte de las profesionales del servicio nos

encontramos con que la mayoría de ellas perciben su trabajo como una “militancia”. Sienten un profundo compromiso ético y político con las problemáticas que atraviesan a los niños, niñas y adolescentes y con la institución en la que forman parte. Aquí es donde consideramos fundamental la pregunta por el sentido de seguir formando parte de este servicio, aún con todas las dificultades y obstáculos mencionados en este estudio. Las profesionales encuentran sostén y motivación en los pequeños logros cotidianos, en las posibilidades de transformar algo en la vida de esos niños y niñas, “acotar su padecer”. Estos “microgestos” le dan valor y trascendencia a su práctica, al mismo tiempo que interpelan y transforman a quienes la ejercen. Recuperar y poner en valor estas reflexiones sobre el propósito de seguir trabajando en este servicio nos permite alcanzar una comprensión más profunda sobre el tema investigado, concluyendo que “vale la pena” seguir trabajando y militando en la defensa de los derechos de las infancias y adolescencias.

Por otro lado, nos resulta importante mencionar otro aspecto que surgió de manera espontánea al finalizar las conversaciones, a modo de reflexiones sobre el proceso de investigación.

*“Agradecerte porque la verdad que alguien se preocupe por cómo estamos los trabajadores o que nos pasa es re importante, lo valoro un montón” (Entrev. B).*

*“Es re valioso que todo esto se pueda como registrar con alguna forma, que es mucho más que una charla de bar, de hecho estaría re bueno que al momento que lo tengas más armado esto se pueda ver, compartir, porque creo que va a haber ahí un material, que si bien, yo por ejemplo lo he visto siempre en todos los trabajos de intervenciones con niños, niñas siempre hay algún capítulo o alguna mención a esto de lo que nos pasa a los trabajadores, y esta pregunta como recurrente, bueno quien cuida, cuáles son los mecanismos de cuidado que podemos generar, pero nunca lo vi como recogido, escrito, armado, decir bueno, algo de lo que pasa es esto, me parece super interesante el laburo que vas a hacer” (Entrev. H)*

En este sentido, aparece fuertemente en el discurso de las entrevistadas que el proceso de investigación se constituyó en un espacio de reconocimiento y validación para las propias profesionales, una verdadera oportunidad de sentirse escuchadas y miradas por alguien. En estos testimonios queda evidenciada la necesidad que tienen las integrantes del servicio de ser consideradas, reconocidas en su vulnerabilidad y “cuidadas”, y del mismo modo, poder visibilizar las condiciones, emociones y desafíos de quienes sostienen cotidianamente la tarea de “cuidar” a otros y otras.

### **Observaciones**

Por todo lo descrito en el marco metodológico, la reflexión acerca de las dificultades en la realización de las observaciones propuestas en el proyecto de investigación las presentaremos en el apartado de la discusión.

## **Capítulo V: Discusión**

En este capítulo nos proponemos, en una primera aproximación, realizar una articulación entre los hallazgos producto del análisis de los relatos de las profesionales de un servicio de promoción y protección de derechos de niños, niñas y adolescentes y el marco paradigmático construido en esta tesis. A través de una mirada reflexiva, nos interesa comprender los emergentes de las prácticas conversacionales a la luz de los conceptos provenientes del paradigma sistémico, del construccionismo social y de la ética relacional.

En una segunda aproximación, profundizaremos acerca de un movimiento que se propone a partir de las entrevistas en cuanto al posicionamiento del profesional que trabaja con situaciones de vulneración de derechos, de la subjetividad heroica a la presencia radical entramándolo con la noción de cuidado como eje clave.

Finalmente, presentaremos la discusión en torno a mis implicancias como autora de este trabajo, incluyendo percepciones y resonancias en todo el proceso de esta investigación.

### **Una Primera Aproximación**

#### ***Algunas Articulaciones entre el Universo de Significados y el Marco***

##### ***Paradigmático***

En este apartado, nos proponemos entrelazar los hallazgos empíricos de las voces de las profesionales entrevistadas con el marco paradigmático, conceptual y contextual desarrollado en los capítulos previos. El objetivo es ofrecer una comprensión más profunda de los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social y sus repercusiones en la vida personal desde la perspectiva de las profesionales entrevistadas, así como de las dinámicas relacionales y la importancia del cuidado institucional dentro de un Servicio de Promoción y Protección de los derechos de Niñas, Niños y Adolescentes.

Consideramos importante realizar una revisión de los relatos de las entrevistas incluyendo citas textuales de las mismas de modo de poder ir integrando las voces y vivencias de las protagonistas de esta investigación en diálogo con los conceptos teóricos que orientan este estudio.

- ✓ La experiencia del desgaste y la pregunta acerca del sentido del trabajo con situaciones de vulneración de derechos.

En el relato de las entrevistadas encontramos de manera contundente que el trabajo en el Servicio presenta alta exigencia emocional lo cual genera un profundo malestar, agotamiento y desgaste profesional en las integrantes de los equipos interdisciplinarios. Ellas mismas manifiestan que presentan síntomas físicos como mareos y problemas para conciliar sueño, y síntomas emocionales y psicológicos como angustia, irritabilidad, enojo, sensación de vacío y desmotivación. Esta realidad dialoga directamente con los conceptos de síndrome de *burnout*, traumatización vicaria y fatiga por compasión (operacionalizados desde una perspectiva teórico-epistemológica diferente a este trabajo) desarrollados en el estado del arte de este estudio. La experiencia de "*quedarse tomado*" o "*enganchado*" con las situaciones que abordan y la dificultad de "*despejar si lo que te ocurre es en relación al trabajo o a tu vida personal*" son claras manifestaciones de la violencia contaminante a la que se refieren autores como Claramount (1999) o al desgaste y agotamiento profesional señalado por Arón y Llanos (2004). Las profesionales se perciben como "*testigos de las mayores crueldades que se le pueden hacer a un ser humano*", enfrentando dilemas éticos y emocionales que dejan "marcas" en su subjetividad.

Ahora bien, un factor determinante en este desgaste es la sobrecarga laboral. Las profesionales describen manejar entre 40 y 80 situaciones activas por equipo, con un ingreso de 25 a 30 nuevas demandas diarias para el Servicio, lo cual señalan es "*del orden de lo imposible*". Esta situación se agrava por la falta de recursos humanos, los escasos recursos materiales con los que cuentan y la presión institucional por "*cerrar situaciones*", que contrasta con la complejidad inherente a los problemas de vulneración de

derechos de niños, niñas y adolescentes, donde la "resolución" completa rara vez es posible. A pesar de que se fueron incluyendo más profesionales para trabajar en los equipos interdisciplinarios y que el espacio físico también se modificó, la alta demanda de situaciones presentadas al servicio sigue estando presente.

Sin embargo, desde este panorama complejo, emerge en muchas de las entrevistadas un fuerte "sentido de compromiso" y "militancia" con respecto al trabajo con las infancias y adolescencias vulnerables. Las profesionales encuentran motivación y gratificación en su praxis cotidiana; cuando favorecen una "pequeña transformación en la vida de ese niño o niña", cuando pueden llevar adelante "alguna acción con las familias que les cambia su cotidianeidad", cuando logran hacer "ese microgesto que les signifique algo distinto en la vida de estos pibes". Es decir, en líneas generales las entrevistadas siguen apostado a la posibilidad de "acotar el padecer" de niños, niñas y adolescentes, y sostienen un fuerte compromiso con las temáticas que abordan. Este deseo de "generar alguna transformación de algo, no te digo de todo, pero que mueva alguna cosita, aunque sea mínima" es lo que las sostiene y les permite renovar la "apuesta", lo que de alguna manera también constituye su identidad; "trabajar en esto me permite ser quien soy hoy, como profesional y como persona".

Todo lo mencionado, se entrelaza con la mirada del construccionismo social que propone que las personas buscan organizar su experiencia y dar sentido a su vida al momento de comunicarse:

El construccionismo social es una forma de mirar la comunicación como el lugar donde se forman las identidades de los comunicadores en la interacción con otras personas, como el proceso en el cual surgen los propósitos, y como los medios mediante los cuales construimos los eventos y objetos de nuestros mundos sociales. (Pearce, 2010, p. 23)

También lo podemos vincular con los aportes de Bajtín, quien propone repensar la identidad como un fenómeno social, resultado de las relaciones del ser consigo mismo y con otros:

La identidad debe entenderse como un fenómeno de naturaleza sociológica y, por lo mismo, de un carácter intrínsecamente relacional, resultado del complejo de relaciones tanto del yo consigo mismo, como de éste con el otro en sus múltiples y cambiantes planos de interacción. (García, 2006, p. 56)

✓ La dimensión institucional como elemento que favorece el malestar de las profesionales.

Las condiciones materiales del trabajo son un factor crítico en el malestar profesional. La contaminación sonora, la falta de privacidad en las oficinas (separadas por bloques de durlock y con ruido constante), la escasez de computadoras, la dificultad para el acceso a internet; es decir, contar con condiciones edilicias precarias e insuficientes son aspectos constantemente señalados por las entrevistadas. A lo que se adiciona no disponer de un espacio adecuado para hacer las entrevistas con los niños y niñas, lo cual es referido como un dilema ético y una vulneración de sus derechos; *“los espacios físicos no garantizan la privacidad”, “estamos violentando nosotras mismas un derecho”*.

Los aspectos mencionados, sumados a la falta de presupuesto en políticas públicas que atiendan a las infancias y adolescencias y la ausencia de programas y planes estatales acordes a la complejidad actual, nos acercan a la idea planteada por Wainstein y Wittner (2017) de que estamos frente a un "Servicio Multiproblemático". Este concepto describe una situación en la que el estancamiento institucional y la inadecuación de las respuestas asistenciales a las necesidades de la población se vuelve moneda corriente; es decir desde lo teórico, lo técnico, lo clínico y lo metodológico del servicio no hay una postura flexible para una respuesta adaptada a las necesidades

de los grupos familiares. Las profesionales afirman que el "*Estado en general no tiene respuesta para situaciones que son muy crueles y complejas*" y que las infancias y adolescencias no son una "*prioridad presupuestaria*" en ningún nivel del Estado hace muchos años.

Ahora bien, cabe mencionar que la constante rotación del personal del servicio y los diferentes tipos de contratación que tienen los integrantes del mismo presenta dificultades que merecen señalarse. Esta cuestión, según las entrevistadas obstaculiza la consolidación de los equipos y la construcción de las estrategias de intervención, ya que se exige "*construir vínculos nuevos*" y adaptarse a "*formas de trabajo distintas*", cada vez que ingresa un nuevo profesional. La percepción de subestimación del trabajo por parte de algunos nuevos ingresantes, quienes muchas veces toman el ingreso al servicio como un "*trampolín*" para entrar al ámbito público puede ser comprendida como una manifestación de las relaciones de poder que atraviesan el campo laboral y profesional. Desde la perspectiva de Foucault (1975) el poder no debe entenderse como una estructura centralizada que se impone desde arriba, sino como una "red capilar de relaciones que circula" en las prácticas cotidianas y en los discursos, produciendo efectos sobre los cuerpos, las subjetividades y las formas de relacionamiento. En este sentido, algunos profesionales construyen su identidad desde un profundo compromiso ético y político con la promoción y protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes, mientras que otros reproducen una lógica instrumental orientada a la estabilidad laboral, lograr "escalar" en el ámbito público, lo cual genera tensiones y dilemas ético-políticos, en el primer grupo de trabajadores.

Las narrativas que consideran al servicio como "un lugar de paso" han generado malestar y frustración en quienes se sienten implicados con la temática y vienen trabajando y formándose en ella desde hace tiempo, ya que perciben que las motivaciones de algunos ingresantes deslegitiman la tarea con las infancias y adolescencias vulnerables como un espacio de militancia y transformación.

✓ La Trama Relacional como Antídoto: importancia del trabajo interdisciplinario y las relaciones interpersonales al interior del equipo.

A pesar de las dificultades mencionadas, en este estudio señalamos la importancia de la interdisciplina como modalidad de organización del trabajo en el Servicio, su eje vertebral. La interdisciplina es vista como "*fundamental*" no solo para intervenir, sino también para "*pensar las situaciones*" y "*ampliar la mirada*" desde diferentes ópticas profesionales. Desde nuestro marco teórico entendemos que:

La interdisciplinariedad es un intento, una propuesta de enfrentar y abordar problemas complejos mediante el diálogo y la colaboración de distintas disciplinas, con el fin de lograr una comprensión más profunda de esos problemas mediante la síntesis de los diferentes aportes disciplinares. (Solana, 2016, p. 6)

En este sentido, podemos señalar que trabajar interdisciplinariamente no es una tarea sencilla, sino una construcción que requiere tiempo y trabajo sostenido; "*esta lógica de trabajar con la interdisciplina es complicada*", "*a veces no todos encajamos con todos, lo personal se pone en juego, las diferencias con el otro, los posicionamientos*".

En palabras de Fuks (2017) la necesaria búsqueda de "encaje" entre las diferentes concepciones, valores, creencias y prácticas, existentes en la organización para poder diseñar y concretar acciones, contiene toda la multiplicidad de desafíos del proceso de construcción de un equipo interdisciplinario. Poder definir la "tarea" y organizarse en función a ese proceso, es una vía posible para la construcción del equipo interdisciplinario. Esto expresa la producción conjunta de una estrategia compleja que trasciende a los territorios preestablecidos de las disciplinas profesionales y/o técnicas (Fuks, 2017). Aunque la distribución de tareas por disciplina es un ideal, la realidad de la sobrecarga las lleva a una "*mezcla*" de funciones,

incluso señalando esto como positivo ya que logran aprender e interiorizarse en la profesión de la compañera.

Dentro del modo de funcionamiento del servicio, resultan clave las reuniones semanales de equipo, las cuales han sido y son fundamentales para discutir, para construir criterios de intervención, socializar información y, crucialmente, para "*amortizar algo del malestar*" que el trabajo les genera.

Las conversaciones entre los miembros del Servicio que allí se producen posibilitan la construcción de sus mundos sociales en términos de Pearce (2010). Este autor refiere que "la manera fundamental y más útil de tratar las conversaciones consiste en entenderlas como los procesos por medio de los cuales las personas, al actuar colectivamente, construyen (y reconstruyen) sus mundos sociales" (p. 84). El proceso de co-construcción del mundo social es una acción colectiva; es decir, la conversación es una forma de acción conjunta, lo que significa que: "nosotros" (actuando colectivamente) "construimos" (es decir, nuestras acciones se entremezclan de tal forma que producen) "nuestros mundos sociales" (Pearce, 2010, p. 110). Cabe mencionar que las profesionales de los equipos interdisciplinarios tuvieron que "*defender*" este espacio a pesar de que muchas coordinaciones lo consideraban una "*pérdida de tiempo*". En esos encuentros se ha "*amasado*" el Servicio, y, sobre todo, se fueron forjando las relaciones interpersonales, sostén y soporte fundamental del trabajo con situaciones de vulneración de derechos. Parafraseando a Pearce (2010), las relaciones son una parte importante de nuestros mundos sociales y como todos los otros hechos y objetos en estos mundos, se construyen en conversaciones, más precisamente, en "racimos" de conversaciones.

Encontramos que el elemento más potente de los hallazgos es la fuerza de los lazos interpersonales al interior de los equipos. Las profesionales hablan de una "*relación de hermandad*", un "*núcleo de contención*" que las "*sostiene en la tarea*". La confianza, el diálogo, la complicidad y el afecto son los pilares de este apoyo mutuo. Nos resulta interesante mirar con detalle las relaciones que se van tejiendo al interior del equipo de trabajo de profesionales que viene trabajando de manera conjunta hace muchos años,

las que están desde el inicio del servicio. Aquí es donde el concepto, desarrollado en el marco paradigmático, sobre la *comunicación emocional* esclarece lo que queremos destacar. La comunicación emocional remite a este “compartir – a través de palabras y comportamientos- invitaciones y señales de conexión, comprensión y empatía con la vida de la otra persona” (Fuks, 2022, p. 91). Hacemos invitaciones debido al deseo de comprender al otro. Para esto sentimos la necesidad de estar conectados emocionalmente con esa persona y cada uno vive esas necesidades a su manera, de acuerdo a los recursos con los que cuenta.

En esta dirección, es donde aparece la fuerza que tienen los rituales para este grupo de personas, objeto de esta investigación. Es decir, podemos sostener la idea de que los rituales son importantes y esto, es un emergente de las entrevistas. Dicho esto, nos resulta necesario articular un concepto que no ha sido desarrollado anteriormente pero que presenta coherencia con la perspectiva epistemológica de este escrito. El rito es “la forma actuada de un símbolo. Los símbolos nos permiten dar sentido a los hechos y objetos de la vida, organizacional y cotidiana” (Orgox, 2017, p. 2). El rito requiere de espacios y una secuencia determinada para que pueda llevarse a cabo; en el caso del Servicio, los festejos de cumpleaños son un ritual que se realiza desde el comienzo de su funcionamiento. Así como también los almuerzos comunitarios, el humor compartido en los momentos libres, las sesiones de yoga, las salidas por fuera del trabajo.

También podemos pensar que se trata de estrategias de cuidado colectivo que han surgido espontáneamente, actuando como "*modos de cuidarnos*", "*para aliviarnos, para comulgar como seres humanos, como personas, para reconocernos, para empatizar con el otro*". Es decir, encontramos que las medidas de autocuidado personal son formas de hacer frente o estrategias que pueden desarrollar (Bravo, 2012) frente a las situaciones complejas que afrontan en su trabajo diariamente, "*nosotros escuchamos relatos de las crueldades más terribles contra los niños, no creo que eso sea sin efectos*".

- ✓ La importancia de contar con una Política de Cuidado Institucional

En este punto, nos resulta importante repensar lo que sucede a nivel institucional con respecto al malestar de los y la trabajadoras y por ende, la posibilidad de pensar y construir espacios de cuidado para atender a estas cuestiones. Este aspecto es señalado por las profesionales; la percepción de una "*completa ausencia*" de acompañamiento por parte de la Coordinación y Gestión del Servicio en lo que respecta a la posibilidad de "*alojar*" algo sobre su malestar y de pensar el cuidado de los y las trabajadoras. Las coordinaciones son percibidas como "*muy flojas en tomar el malestar de los trabajadores*" con dificultades para "*poder intervenir ante discusiones o malestares*", "*nunca han estado a la altura*" señalan la mayoría. La coordinación y la gestión del servicio debería tener la "*habilidad y la disposición*" para escuchar el malestar, "*se supone que tienen que cuidar al trabajador*".

En relación a este punto, vale la pena mencionar una dificultad con la que nos encontramos al momento de plantear las observaciones de las reuniones de equipo ante la coordinación y gestión actual del servicio, lo que también resulto un emergente institucional para analizar. Podemos decir, que lo sucedido, pone en evidencia las relaciones de poder y la falta de disposición institucional para abrir espacios de "práctica reflexiva" que permitan una mirada crítica "de afuera" sobre el "cómo se está haciendo lo que se hace" y que pueda aportar información valiosa acerca de las relaciones entre los diferentes niveles del Servicio. Asimismo, este obstáculo puede ser pensado en términos de la manifestación de la cultura institucional u organizacional, entendida como el "conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que dan sentido y coherencia a la vida organizacional" (Schein, 1985, p. 14), "es la forma en que las personas se comportan realmente y lo que realmente pasa en la organización" (Burch y Grudnitski, 1992, p. 26). Se trata de leyes invisibles que nos guían para actuar dentro de la organización, ahora bien, en muchas instituciones, la cultura tiende a consolidar ciertas dinámicas de poder que desincentivan la crítica o la revisión de las prácticas, promoviendo lógicas

de funcionamiento en las que la autoridad jerárquica se mantiene como incuestionable y las relaciones que allí se propician son claramente asimétricas y verticalistas. Haber tenido la oportunidad de realizar las observaciones como parte de la estrategia metodológica de este estudio, nos hubiera brindado herramientas para un análisis crítico que oriente prácticas más horizontales, constructivas y colaborativas entre los miembros del servicio.

En relación a las prácticas de autocuidado, si bien, mencionamos en el apartado anterior, que las mismas son una responsabilidad personal de cada profesional y cada uno debería asumirlo; en esta investigación no nos quedamos solamente en ese nivel, sino que prestamos especial interés a la necesidad de generar espacios institucionales que asuman el cuidado de las y los profesionales como política pública. Consideramos, firmemente, que es responsabilidad de los niveles directivos e institucionales, generar condiciones "cuidadosas y protectoras para el trabajo de sus equipos" (Arón y Llanos, 2004, p. 6).

En las entrevistas realizadas, las profesionales manifiestan gran interés por un "*dispositivo de acompañamiento*", de "*soporte para la salud mental de los trabajadores*", que permita "*repensarse como trabajador*", que no quede "*a cuenta propia en un espacio de terapia personal solamente*". Demandas como la implementación de supervisión sistemática de las situaciones que lo requieran, acompañamiento institucional ante las dificultades interpersonales al interior de los equipos y con el abordaje de las situaciones, la rotación de equipos para evitar el desgaste crónico, y espacios donde se "*cuide al trabajador*" son recurrentes.

Por lo tanto, en esta investigación subrayamos que el cuidado de los "trabajadores/cuidadores" es una condición indispensable para la sostenibilidad y calidad del trabajo con poblaciones en situaciones de vulnerabilidad, y una responsabilidad que debe ser asumida como política pública del estado.

## **Una Segunda Aproximación**

### ***Hacia un Nuevo Posicionamiento: De la Subjetividad Heroica a la Presencia Radical***

Un aspecto emergente que surge en una de las últimas entrevistas; nos ha permitido reflexionar y articular conceptos trabajados en el marco paradigmático con las experiencias cotidianas en esta trama laboral: “Yo pienso que hay que correrse de esto de la subjetividad heroica, eso me alivia, saber cuál es mi rol, poder ubicar de quién es responsabilidad y cómo se lo agendamos”. A partir de este relato, nos encontramos con la necesidad de revisar el concepto de subjetividad heroica y poder trabajarlo desde el paradigma sistémico y construccionista desde la mirada de McNamee (2015). Por lo tanto, pensamos un movimiento que lleve a un cambio de posicionamiento en las profesionales que integran el servicio, la posibilidad de realizar un desplazamiento desde la subjetividad heroica (De la Aldea y Lewkowicz, 1999, citado en Rígoli et al., 2021) hacia la presencia radical en términos de McNamee (2015) incluyendo la dimensión del cuidado como factor insoslayable.

En primer lugar, nos resulta imprescindible hablar del posicionamiento como ese “proceso discursivo donde las identidades se localizan en conversaciones en las que participantes, observable y subjetivamente coherentes, conjuntamente producen argumentos” (Davies y Harré, 1990, p. 246). Por lo tanto, la misma persona es posicionada en varias formas en una conversación, de este modo logra experimentar y mostrar una multiplicidad de identidades. Por lo tanto, como mencionamos anteriormente, las conversaciones tienen un carácter constitutivo para este modo de pensar la identidad, es por esto que, pensar y analizar las diferentes conversaciones que tienen lugar en este servicio de promoción y protección de derechos nos permite dar cuenta del tipo de posicionamiento que toman las profesionales integrantes del servicio. Además, podemos alcanzar la comprensión de la trama relacional que se teje entre ellas y de qué manera, esto les permite construir los significados en torno a su trabajo con poblaciones vulnerables.

Consideramos necesario recuperar el concepto de subjetividad heroica desarrollado por Lewkowicz y De la Aldea (2014, citado en Rígoli et al., 2021)

para ilustrar un modo de posicionamiento, “una modalidad de ser, de hacer, de estar, un modo específico de situarse ante un problema” (p. 26); en el que se ubican, en muchas oportunidades, los y las profesionales que trabajan con situaciones de vulneración de derechos en niños, niñas y adolescentes. Desde la perspectiva de la “subjetividad heroica”, el profesional (como el trabajador de la salud mental, o el trabajador social) es

un héroe que va a salvar a la población de sus problemas, respaldado por la institución de la que provienen. Por lo tanto, hay un héroe que todo lo puede y una víctima: la comunidad que sólo carece, y será salvada si hace todo lo que su salvador le propone. (Rígoli et al., 2021, p. 26)

Esta visión se sustenta en la creencia de que el héroe "todo lo puede" y no puede "no poder", lo que a menudo lleva a altos niveles de agotamiento en los profesionales. En cambio, la víctima, representada por la comunidad, no puede usar sus recursos, o porque no los tiene o porque son tan malos que la han llevado a la situación en la que está. La "subjetividad heroica" se presenta como un obstáculo para el trabajo comunitario. “Cuando el héroe va a salvar a la población, a apagar el incendio, a la única que salva es a la institución. Y a sus creencias sobre las necesidades de la población” (Rígoli et al., 2021, p. 28). Desde ese lugar, el héroe/salvador no escucha las reales necesidades de la comunidad. Y tampoco, y, sobre todo, sus reales potencias transformadoras, es decir, sus recursos. Esto plantea la imposibilidad para el trabajador, que va en representación de la institución, de cuidarse ya que un héroe, aparentemente, no tiene debilidades o necesidades. De la Aldea refiere que muchas veces el trabajador comunitario opera desde la urgencia, y que justamente, es la urgencia la que convoca la “subjetividad heroica”, que impide pensar “en el contexto, en las alternativas, en las posibilidades y en los recursos” (citado en Rígoli et al., 2021, p. 28). En clave de urgencia, los trabajadores se encuentran “privados de sus propios recursos, como son el pensamiento, la observación, los obstáculos, el análisis de su propia

experiencia” (Rígoli et al., 2021, p. 28). Y en ese mismo movimiento, desconocen los recursos y posibilidades de la comunidad, que ha atravesado múltiples urgencias y ya cuenta con diversos modos de afrontarlos, son “expertas en sobrevivencia” (Rígoli et al., 2021, p. 28), incluso mucho más que los profesionales que llegan a ayudarlas.

Al decir de Lewkowicz (1999, citado en Rígoli et al., 2021) es necesario transformar la urgencia en un problema compartido, de este modo puede tener lugar una situación de intervención comunitaria. Esta transformación de la urgencia en problema, nos permite corrernos del par héroe-víctima al par colaboradores- sujetos del problema. “Cuando aparecen los obstáculos y ya no se sabe qué hacer, es ahí cuando se empieza a pensar” (Rígoli et al., 2021, p. 29) y es esto lo que permite trabajar con las situaciones de vulneración de derechos, favoreciendo que los obstáculos se desplieguen, se abran. Al decir de Lewkowicz (1999, citado en Rígoli et al., 2021) las intervenciones comunitarias sólo pueden hacerse “desde adentro”, “estar adentro es estar tocado por lo que sucede y con los pies en el mismo barro, con la posibilidad de no anular el pensamiento y trabajar con otras/os” (Rígoli et al., 2021, p. 29) en una verdadera acción colaborativa. Hacer un trabajo conjunto, ayudando a que esas personas descubran sus dones, talentos y recursos propios, abandonando la expectativa de ser la única respuesta posible para el otro/a, sosteniendo una “presencia viva en lo que hacemos”, para poder “escuchar con el corazón y con la inteligencia” (Rígoli et al., 2021, p. 29). Estas reflexiones nos permiten virar hacia otro posicionamiento posible en el trabajo de los equipos interdisciplinarios de un servicio de promoción y protección de derechos de infancias y adolescencias, es decir, poder situarnos dentro de la dimensión de la ética relacional, en la presencia radical en términos de McNamee (2015). En esa comprensión del mundo, el sujeto participa de manera activa; las ideas, los recuerdos y conceptos surgen de la práctica social de intercambio entre las personas. Necesitamos del otro, de esa relación donde se pone en juego el lenguaje, los significados, el contexto, la intencionalidad, los juegos de poder y por supuesto, el afecto y la emocionalidad. Los aportes de McNamee (2015) nos permiten pensar de qué

manera se produce este intercambio con la comunidad, y, al interior de los equipos de trabajo.

La ética relacional apunta a cuestionar lo instituido, lo que tiene carácter de “verdad única” para poder alcanzar una comprensión mucho más amplia de las personas con las que nos relacionamos.

Adoptar una ética relacional requiere que abandonemos el apoyo de principios abstractos y códigos formales, en un intento de prestar atención a aquello que se desarrolla en los contextos y relaciones específicas en las que nos encontramos. Es una ética de responsividad hacia uno mismo, hacia otros. Esto abre espacios para que participantes comprometidos puedan encontrar como moverse más allá de comprensiones canónicas y formas de prácticas, hacia alternativas co-constructivas y responsivas. (McNamee, 2015, p. 3)

Cada intercambio con otra persona se configura como un acontecimiento singular que posibilita el encuentro con realidades distintas a la propia, en tanto reconoce que toda forma de comprensión constituye una perspectiva posible, pero no la única. La disposición al diálogo, la curiosidad y la apertura emergen como condiciones necesarias para acceder a la comprensión de la realidad del otro y de los valores que la sustentan, generando un sentido compartido en el mismo movimiento. Experimentando lo que la autora refiere como presencia radical, una manera de posicionarse (McNamee, 2015), que implica permitir que el otro nos afecte mientras sostenemos nuestro propio terreno. Se trata de un encuentro en el cual el punto de vista de uno se configura en relación con el punto de vista del otro, lo que habilita la construcción de una nueva comprensión respecto de las personas con las que interactuamos.

En esta misma línea, las conceptualizaciones de Shotter (2009) son pertinentes. Cuando nos permitimos ser afectados por el otro, nos

mantenemos receptivos a ser cuestionados, interrogados o interpelados por la “otredad del otro”; y en ese diálogo, aquello que devolvemos también tiene la potencia de movilizar y afectar a las personas con las que entramos en contacto. Luego de cada interacción nos configuramos como una versión distinta de nosotros mismos, en la medida en que estamos presentes y abiertos a ser transformados por lo que acontece en el encuentro. Ahora bien, no es posible situarnos frente al otro sin involucrar toda nuestra corporalidad, es decir, sin ejercer lo que denomina Shotter (2009) una presencia encarnada, en la cual sentimos y respondemos con el cuerpo en el marco de una situación social particular.

En las profesiones relacionadas con el sufrimiento humano y la vulnerabilidad, la herramienta principal de trabajo, además de los conocimientos técnicos, tiene que ver con “aptitudes y cualidades de empatía y conocimientos propios y del otro; es decir que somos nuestra propia herramienta de trabajo” (Rígoli et al., 2021, p. 33), es decir, tenemos que usarlos a nosotros mismos como herramienta de percepción y de registro del otro, para poder acompañar. Y aquí es donde se vuelve imprescindible articular todo lo desarrollado hasta el momento con el concepto de cuidado que recupera este estudio, la importancia del cuidado de “aquellos que cuidan”.

El concepto de cuidado de sí en el desarrollo de Foucault (1994) equivale a una transformación del sujeto, se rescata la dimensión ética y relacional que implica necesariamente la interacción con los demás. El cuidado es antes que todo un modo de vinculación, una actitud que se cultiva en la interacción con las demás personas y el mundo, y que no debe reducirse a un mero acto (Boff, 2002). Carmona Gallego y Perlo (2023) profundizan este aspecto e incluyen la noción de receptividad, como “condición de posibilidad de la actividad cuidadosa” (p. 106), el dejarse afectar por lo que está aconteciendo. Elementos que resultan afines con la dimensión de la ética relacional ya desarrollada.

Por lo tanto, la propuesta del cambio de posicionamiento de la subjetividad heroica a la presencia radical puede plantearse en términos de una transformación ética, epistemológica y metodológica que invita a los profesionales a reconocer la riqueza de los recursos existentes en las personas y comunidades, a validar y respetar sus propias necesidades de cuidado y a comprometerse en procesos de co-construcción que potencien la vida de los niños, niñas y adolescentes, y de sus familias. Este cambio de posicionamiento implica una modificación profunda en la forma en que los profesionales conciben su rol, la comunidad con la que trabajan y las soluciones a los problemas que enfrentan.

### **Una Tercera Aproximación**

#### ***Implicancias del investigador, Percepciones y Resonancias durante el Proceso de Investigación***

Tal como fue referido en el marco contextual de este estudio, el haber formado parte de la institución, objeto de esta investigación, fue el principal motivo para elegir ahondar sobre el tema de la construcción de significados en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social y sus repercusiones en la vida personal desde la perspectiva de los profesionales de equipos interdisciplinarios de un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos.

En este sentido, los aportes de la cibernética de segundo orden nos han resultado fundamentales para esclarecer este aspecto; es imposible lograr una separación entre el fenómeno observado y el observador. El investigador forma parte de aquello que investiga lo cual tiene implicancias en todo el proceso de investigación. El investigador tiene un rol activo en el proceso de construcción de conocimiento, para lo cual, resulta fundamental sostener una actitud abierta, crítica y reflexiva.

Desde mi doble rol como investigadora y trabajadora en el ámbito de las infancias y adolescencias y con el diálogo permanente entre la teoría y los emergentes de las entrevistas, se produjo en mí, una transformación en la mirada sobre este tipo de trabajos y su íntima vinculación con la vida personal

de quienes los ejercemos. En este sentido, algo que insistía en mis pensamientos era el tema de las repercusiones, los efectos que trabajar con estas temáticas podía generar en la vida personal de aquellos que toman con contacto con esto diariamente. Es por esto, que sostener prácticas conversacionales con las profesionales integrantes del servicio en el marco de las entrevistas en profundidad fue posibilitador para ir tomando registro de las percepciones y emociones que estos procesos me iban generando; entusiasmo, interés, curiosidad, sorpresa, alivio, angustia, entre otras.

En esta investigación, privilegamos una mirada que ubica la relación investigadora/participantes como un proceso interactivo, descriptivo y analítico dentro de una práctica real y situada, donde las reflexiones, acciones, conocimientos, percepciones y resonancias del investigador se transforman en datos que pueden ser documentados e interpretados. Esto lo fui haciendo y registrando en un cuaderno que ofició como bitácora de este proceso de investigación, donde plasmaba todo aquello que iba sintiendo-pensando en cada encuentro con las personas entrevistadas y mientras iba realizando este escrito.

Con todo lo dicho, fue posible llevar adelante esta “práctica reflexiva” (Schön, 1983) en todos los momentos de la investigación, lo cual nos dio herramientas para reflexionar acerca de cómo estábamos haciendo lo que hacíamos, es decir, el proceso, mirar lo que se hace y cómo se lo hace, para llegar a identificar de qué manera este hacer, esta praxis nos modifica, nos impacta, nos transforma, no solo a los investigadores sino también a los participantes.

## Capítulo VI: Reflexiones Finales y Propuestas de Intervención

*“Cuando emprendas tu viaje a Ítaca Pide que el camino sea largo, Lleno de aventuras, lleno de experiencias”*

Cavafis (1999).

Llegando al final, nos gustaría recuperar todo el camino realizado desde el inicio de este trabajo de investigación y lo que nos permitió llegar hasta este momento. Iniciamos esta tesis con una pregunta: ¿Cuáles son los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social y sus repercusiones en la vida personal desde la perspectiva de los profesionales de equipos interdisciplinarios de un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos?

Con una metodología cualitativa e interpretativa, nos propusimos trabajar con las profesionales de los equipos interdisciplinarios que se encuentran en el servicio desde sus orígenes hasta la actualidad, recuperando sus relatos mediante prácticas conversacionales utilizando entrevistas en profundidad como medio de construcción de datos.

Por lo tanto, nos planteamos, inicialmente, un objetivo general; comprender los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social y sus repercusiones en la vida personal desde la perspectiva de los profesionales de equipos interdisciplinarios de un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos, en consonancia con la valoración de las estrategias de cuidado individuales, grupales e institucionales llevadas a cabo en este organismo.

Las personas construyen significados y a la vez se co-construyen en la interacción con los otros a través del lenguaje (Pearce, 2010). En este estudio, encontramos que, las profesionales perciben su trabajo como una “militancia”, sostienen un fuerte compromiso ético y político con la temática, se proponen “acotar” el padecer de niños, niñas y adolescentes y generar transformaciones en sus vidas, por mínimas que sean. Esta firme convicción en la promoción y protección de los derechos de las infancias y las adolescencias son centrales para su persistencia y permanencia en un contexto laboral y social tan

adverso. Ahora bien, esto no es “sin efectos” para los y las trabajadoras del servicio; esta labor tiene repercusiones en su vida personal, tanto emocionales como físicas. Estas se manifiestan como cansancio extremo, angustia, enojo, e incluso síntomas físicos como mareos y alteraciones del sueño. La dificultad para desconectar del trabajo y la influencia del mismo en la vida familiar son significativas. Sentimientos tales como impotencia y frustración surgen ante la imposibilidad de dar respuestas adecuadas a las demandas de las familias, fundamentalmente, debido a la falta de recursos y políticas públicas con las que cuenta el servicio. Nos resulta importante resaltar que estas cuestiones les generan a las profesionales más malestar que las situaciones en sí mismas.

A nivel de los objetivos específicos nos propusimos, en primer lugar, analizar las características del encuadre y condiciones materiales del trabajo. El trabajo, al interior de los equipos, se organiza de manera interdisciplinaria, realizando una lectura conjunta de situaciones que ingresan al mismo. Luego se distribuyen las tareas de acuerdo a la disciplina, aunque esto no siempre es posible por la alta demanda y la ausencia de personal suficiente, lo que requiere de flexibilidad de parte de las profesionales. Consideran que en las entrevistas que realizan a niños, niñas y adolescentes es fundamental que haya al menos dos profesionales presentes, de preferencia una de ellas, la psicóloga. En cuanto a las condiciones materiales, podríamos concluir que, al momento de realizarse las entrevistas, las profesionales describen un entorno físico precario. En un espacio reducido, hay muchos más profesionales de los que debería haber, cuentan con escasos recursos tales como computadoras, acceso a internet, un solo teléfono celular para comunicaciones de índole laboral. Otra cuestión a resaltar es la contaminación auditiva severa que dificulta la escucha y la privacidad en las entrevistas, lo que muestra un gran inconveniente en las conversaciones con niños, niñas y adolescentes, incluso pensándolo como un conflicto ético para un servicio de protección de derechos. La futura mudanza a un nuevo espacio de trabajo, es vista como una posibilidad para resolver las cuestiones mencionadas.

En segundo lugar, nos propusimos identificar las modalidades de organización del trabajo interdisciplinario y los aspectos relacionales al interior del equipo de profesionales del servicio. La interdisciplina es considerada fundamental como eje vertebral del servicio. Es esencial para la construcción de las estrategias de intervención, contribuyendo a ampliar la mirada sobre las situaciones con los aportes que cada disciplina puede realizar, aunque esto, no siempre se logra de manera inmediata. Más bien, se trata de un proceso "a construir".

En cuanto a los aspectos relacionales al interior del equipo, son cruciales y constituyen un soporte y pilar fundamental para las entrevistadas. Las profesionales han desarrollado vínculos muy cercanos, de mucho afecto y cariño, una especie de "hermandad", un vínculo de "familia" entre las "más viejas", es decir, las que están desde la fundación del servicio. Esto les permite amortiguar el malestar y sobrellevar las situaciones complejas en las que trabajan diariamente. En la actualidad, el clima de trabajo es referido positivamente, aunque no siempre fue de esta manera, hubo momentos de tensión y conflicto, debido principalmente a dinámicas complejas entre la coordinación y los miembros de los equipos.

En tercer lugar, indagamos acerca de los aspectos del trabajo que los profesionales valoran como amenazantes para su bienestar laboral y personal. Podemos dividir estos aspectos en dos grupos; intrainstitucionales e interinstitucionales. Por un lado, los *aspectos intrainstitucionales*, donde pudimos encontrar que, la alta carga laboral que tienen los equipos, aproximadamente entre 40 y 50 situaciones activas y la constante demanda de intervención y "cierre" de las mismas, es un factor de presión y exigencia al que están sometidos los profesionales. Otra cuestión a tener en cuenta son los reiterados cambios de coordinación y gestión, hasta la fecha, el servicio ha tenido cinco coordinaciones, todas con improntas diferentes que han querido modificar los criterios acordados previamente, con los subsiguientes conflictos y resistencias que esto ha aparejado. La falta de presupuesto en políticas de infancia es otro aspecto señalado por las entrevistadas, lo que impacta en la escasez de recursos (planes, proyectos, ayudas económicas)

con los que cuentan para abordar las problemáticas complejas de los grupos familiares con los que trabajan. Como ya lo hemos mencionado, la falta de privacidad en las entrevistas realizadas con los niños, niñas y adolescentes se presenta como un dilema ético. Asimismo, el manejo de la información privada acerca de las familias con otras instituciones, “hacer público” las intimidades de un grupo familiar y dejar asentado esto en los registros sociales de la institución genera contradicciones y cuestionamientos profesionales. El último aspecto señalado dentro de los factores intrainstitucionales, es la inestabilidad del personal que viene ingresando al servicio. La mayoría de ellos tienen contratos de locación de servicio que duran un año, cobran salarios bajos y cuentan con poca o nula experiencia en el abordaje de situaciones de vulneración de derechos. Esto genera mucha rotación y movimiento en el personal, lo que obliga a los equipos a reconstruir vínculos y formas de trabajo continuamente.

Por otro lado, encontramos los *aspectos interinstitucionales* donde hallamos la dificultad en las relaciones entre los organismos vinculados al Sistema de Protección, lo cual genera mucha tensión y malestar, constituyéndose en la mayoría de los casos en fuente de quejas y reclamos, abarcando casi la totalidad del tiempo de las reuniones de equipo. Es una institución percibida por las integrantes del servicio como políticamente “más poderosa” por su incidencia en la toma de decisiones con respecto a las situaciones de vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes. Con dicha institución, la relación y la comunicación siempre ha resultado conflictiva.

En cuarto lugar, nos propusimos describir los modos de hacer frente a las problemáticas y las medidas de autocuidado construidas por los profesionales del servicio. En las entrevistas, pudimos observar que los profesionales han desarrollado de manera autogestionada, diversas estrategias de autocuidado, en su mayoría individuales. Estas incluyen tomar espacios de terapia personal, ocupar otros roles, como ser “madre”, “pareja”, “amiga”; delimitar y diferenciar lo que es la vida laboral de la personal, estableciendo límites de horario para responder llamadas y mensajes de

temas laborales, y fundamentalmente, hacer actividades por fuera del trabajo en el servicio; tales como deporte, teatro, reuniones con amigos/as, otros emprendimientos.

A nivel grupal, las estrategias de cuidado también son iniciativas propias de los equipos, no siendo generadas ni promovidas institucionalmente. Entre ellas, destacan "rituales" como los festejos de cumpleaños, los almuerzos comunitarios, las sesiones de yoga y las salidas por fuera del trabajo. Estas actividades colectivas favorecen el apoyo y el acompañamiento mutuo, la distensión y la "comunidad" entre colegas. El humor y la complicidad también son herramientas esenciales para paliar el malestar. Ahora bien, es importante mencionar que no siempre logran hacerlas por la sobrecarga y exigencia laboral en la que se encuentran.

En quinto y último lugar, analizamos la valoración que los profesionales realizan de los espacios de cuidado presentes en su entorno laboral. Consideran que, un espacio fundamental para la discusión de casos, la construcción de criterios de intervención y, fundamentalmente, un lugar para "amortizar el malestar" producido por el trabajo, son las reuniones semanales de equipo. En las mismas, todos los miembros del servicio se encuentran presentes y se realiza un registro escrito de lo conversado/trabajado en ellas. Cabe mencionar que se ha luchado por mantener su existencia frente a coordinaciones que no las consideraban "trabajo", sino una pérdida de tiempo. Desde nuestra mirada, las pensamos como un espacio de cuidado para los y las trabajadoras del servicio. Asimismo, cuentan con un espacio mensual de supervisión institucional ofrecido por la Facultad de Psicología, el mismo es coordinado por una profesional externa al servicio y no tiene costo para el municipio. Este espacio es percibido como un recurso valioso, en la mayoría de las entrevistadas, para trabajar el malestar general y las dinámicas institucionales, especialmente con la gestión/coordinación y con otros organismos provinciales. Igualmente se trata de un dispositivo que funciona una vez por mes, o cada dos meses, lo que puede resultar acotado para las necesidades del servicio. Si los profesionales de los equipos precisan supervisar cuestiones vinculadas a las situaciones que abordan, tienen que

hacerlo de manera privada, abonando de su bolsillo, por supuesto, ya que la institución no cuenta con recursos económicos para afrontar esta necesidad.

En líneas generales, existe un fuerte reclamo por parte de las profesionales para que el Estado asuma la responsabilidad de generar *espacios institucionales de cuidado específicos* para sus trabajadores. Consideran que la salud mental de los profesionales que trabajan diariamente con situaciones de vulneración de derechos en niños, niñas y adolescentes, debería ser una "política pública institucional" y no recaer únicamente en la esfera individual.

Este estudio cualitativo, anclado en una perspectiva sistémica y construccionista, es de sumo interés y relevancia ya que ha puesto en evidencia la profunda complejidad que atraviesa la práctica profesional en el ámbito de la promoción y protección de derechos de niñas, niños y adolescentes, así como el impacto significativo que este trabajo ejerce sobre la vida de quienes lo desempeñan. Es por esto que, los profesionales de la salud, consideramos fundamental construir espacios de contención y acompañamiento para los trabajadores de este servicio de promoción y protección de derechos para una mejora en su desempeño laboral y fundamentalmente en su salud concebida de manera integral.

Desde una perspectiva reflexiva, un aspecto importante que nos interesa mencionar en este trabajo está constituido por el análisis de las fortalezas y aciertos, así como las limitaciones en este proceso de investigación.

En primer lugar, señalamos las fortalezas:

Por un lado, la elección de un diseño metodológico cualitativo e interpretativo utilizando las entrevistas en profundidad como medio de construcción de datos, nos permitió alcanzar una comprensión densa y contextualizada de los significados que las profesionales construyen en torno a su trabajo. El anclaje en el paradigma sistémico y de la complejidad, junto con los aportes del construccionismo social y el narrativismo, nos permitió ampliar la mirada sobre los relatos de las entrevistadas y como se fue tejiendo

la trama relacional entre ellas. La capacidad para adaptarnos y flexibilizar el diseño metodológico frente a los obstáculos inesperados (como la no autorización de las observaciones grupales) demostró la pertinencia de un enfoque emergente y adaptable a la realidad de lo que iba aconteciendo en el campo. Es más, la dificultad misma se convirtió en un valioso emergente institucional para el análisis. En las entrevistas realizadas, se aplicaron rigurosas consideraciones éticas para garantizar el anonimato y la confidencialidad de las participantes y de la institución, de modo de favorecer la apertura y confianza en los relatos.

En este trabajo de tesis, pudimos ubicar la importancia de visibilizar el malestar de las profesionales/trabajadoras como un paso indispensable para la construcción de políticas de cuidado institucional. Incorporar dispositivos que prioricen el cuidado, tales como espacios de supervisión profesional, un plan de movilidad o rotación al interior del servicio o por fuera de este, acompañamiento psicológico y espacios de formación continua; no sólo contribuyen al bienestar de los profesionales, sino que también mejoran la calidad de las intervenciones con las infancias y adolescencias.

Mi rol<sup>4</sup> como investigadora fue activo, reflexivo y crítico, promoviendo un diálogo colaborativo y co-construido donde las profesionales fueron consideradas expertas en sus propios mundos sociales, lo que enriqueció la producción del material y su posterior interpretación. Mi conexión personal con la temática por mi propia experiencia en el ámbito público y en el servicio, específicamente, no sólo motivó la elección del tema objeto de esta investigación, sino que también aportó una perspectiva “en primera persona”, contextualizada y sensible de las problemáticas abordadas. Este proceso de investigación también implicó en mi persona un proceso de transformación y afectación. Escuchar las voces de las profesionales, acompañar sus relatos, construir sentido junto a ellas, permitió reafirmar la potencia de una

---

<sup>4</sup> En este párrafo la redacción toma la forma de la primera persona del singular por tratarse de una reflexión personal.

investigación situada, reflexiva y comprometida, que busca comprender la realidad, desde una perspectiva crítica y fundamentalmente, ética y política.

Entre las limitaciones de este estudio se incluyen la imposibilidad de incorporar observaciones de espacios grupales, a pesar de haber sido planificadas, lo cual hubiese enriquecido el análisis de las dinámicas relacionales y comunicacionales. Igualmente, consideramos que fue posible de compensar con la riqueza y profundidad de las entrevistas. Al centrarse en un único servicio, los hallazgos, si bien profundos, pueden no ser directamente generalizables a otros servicios de protección de derechos en distintas ciudades o provincias de Argentina, o en otros países. La especificidad del contexto de los organismos públicos encargados de garantizar la integridad de niños, niñas y adolescentes en la provincia de Santa Fe constituye una limitación en términos de replicabilidad; sin embargo, la transferencia de esquemas se configura como un criterio más pertinente y acorde con los alcances de la presente investigación.

Otra cuestión para señalar es que todas las profesionales entrevistadas son mujeres que están en el servicio desde su fundación. Sin embargo, actualmente los y las distintas profesionales que se fueron sumando al servicio muestran un panorama heterogéneo en cuanto a profesiones, trayectorias laborales, formación vinculada a la temática, facilitando en futuros trabajos un análisis con otros niveles de complejidad.

Esta investigación se centró principalmente en la perspectiva de las profesionales de los equipos interdisciplinarios, dejando por fuera a los equipos de gestión y coordinación del servicio. Solamente incluimos una entrevista a una "informante clave" del equipo de gestión; la posibilidad de incluir más voces de los niveles de coordinación y dirección nos podría haber ofrecido una comprensión más completa de las lógicas institucionales y las decisiones que impactan en el bienestar de los trabajadores.

Los resultados de esta tesis abren diversas puertas para futuros estudios de investigación, donde las temáticas abordadas podrían

profundizarse, complejizando la perspectiva. Dentro de las líneas de investigación posibles encontramos:

- *Diseño e Implementación de Políticas de Cuidado Institucional:*

- ✓ Investigar y diseñar modelos de dispositivos de acompañamiento y soporte para la salud mental de los profesionales en servicios de y promoción y protección de derechos, incluyendo su implementación y los desafíos que surgen. Esto podría referirse a programas de supervisión clínica sistemática, espacios de reflexión grupal formalizados, y estrategias de gestión del malestar que sean sostenidas y reconocidas como políticas institucionales.

- ✓ Evaluar la eficacia de programas piloto de rotación de personal entre diferentes áreas o temáticas dentro del mismo servicio o entre diferentes instituciones públicas, para mitigar el desgaste profesional y la "cronificación".

- ✓ Medir el impacto de estas políticas de cuidado en la reducción del malestar, el desgaste profesional, la mejora del clima laboral y la calidad de las intervenciones.

.

- *Dinámicas Interinstitucionales y Articulación con el Estado Provincial:*

- ✓ Profundizar acerca de la compleja relación entre las instituciones vinculadas al sistema de promoción y protección de derechos, identificando los obstáculos estructurales y proponiendo estrategias de articulación y coordinación más efectivas entre los mismos.

- ✓ Evaluar acerca de la importancia de los espacios de supervisión institucional como estrategia de superación de conflictos.

- *Diversificación de la Muestra y Comparación de Contextos:*

- ✓ Replicar este estudio con la inclusión de profesionales con diversas identidades de género para analizar posibles diferencias

en las experiencias de malestar y las estrategias de autocuidado desarrolladas.

✓ Realizar estudios comparativos entre servicios de Promoción y Protección de Derechos en diferentes ciudades o provincias del país para identificar desafíos comunes y formas de hacer frente a los conflictos en el contexto actual.

Estas líneas de investigación futuras buscan continuar visibilizando la compleja realidad de estos profesionales, y también generar conocimiento que contribuya al diseño de políticas públicas más "cuidadosas" y "protectoras" para quienes asumen la ardua tarea de proteger los derechos de las infancias y adolescencias vulnerables.

Finalmente, podemos concluir que los relatos recuperados en esta tesis nos confrontan con una práctica profesional exigente, emocionalmente comprometida y muchas veces invisibilizada. Sin embargo, también dan cuenta del compromiso sostenido y del deseo de transformación que sigue impulsando a las profesionales entrevistadas. Con este estudio, quisimos realizar un aporte para pensar y construir espacios reflexivos grupales que nos permitan acompañar, sostener y proteger a quienes diariamente se encargan de cuidar a los demás (tema ampliado en el próximo apartado).

Ahora bien, nos interesa "cerrar" estas reflexiones finales con algunos interrogantes y desafíos que quedaran abiertos para futuras investigaciones y prácticas, retomando este fragmento de la entrevista a de la Aldea<sup>5</sup> (2021,

---

<sup>5</sup> Elena de la Aldea es licenciada en Psicología por la Universidad de Buenos Aires, realizó su formación de posgrado en la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Se formó como Analista de Grupo en la Asociación Mexicana de Psicoterapia Analítica de Grupo y se graduó en Psicodrama y Trabajo con Máscaras del Instituto de la Máscara y Consteladora Familiar y Organizacional por el Instituto de Bert Hellinger de Buenos Aires. Además, integra los talleres de Cuidar al que cuida. Es referente a nivel nacional e internacional por su amplia trayectoria como docente de grado y posgrado en diversas universidades de Argentina, España, Nicaragua, México, Chile, Perú y Uruguay. Es autora de numerosos escritos que enriquecen los ámbitos académicos y de formación de profesionales en relación con lo comunitario, al trabajo en equipo, al cuidar al que cuida, a la subjetividad heroica y los cuidados. Su libro más reciente editado se denomina: Los cuidados en tiempos de descuido, publicado en el año 2019. Ha sido docente de la Maestría en Salud Mental de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Entre Ríos.

citado en Rígoli et al., 2021) que en la presente Tesis dispusimos en llamar Decálogo del cuidado del profesional:

Les propongo un punteo de algunas cosas que me cuidan:

- Me cuido haciendo bien mi trabajo. No sólo porque para eso me pagan o la autoridad dice, sino porque soy yo quien quiero disfrutar la calidad de lo que hago. A mí me hace bien hacer las cosas bien. Esto es importante, sino uno hace para otro, por otro, porque me exigen. Y no. Sólo porque me exigen no sale bien. Sale bien si pongo el corazón, la cabeza. Eso no me desgasta. Sí, trabajar desde la exigencia me desgasta. Trabajar bien me potencia.

- Me cuido no siendo un héroe, sino siendo un profesional, con posibilidad de hacer cosas, pero sin tener que salvar a la institución, ni al usuario. No tengo que salvar a nadie. Tiene que colaborar con otros en resolver problemas. Bueno... si alguien se está ahogando y uno sabe nadar, y tiene un salvavidas puede ir a salvarlo. Pero calculando eso, los recursos. Si no, nos ahogamos los dos. Evidentemente uno muchas veces hace cosas más allá de lo que puede y muchas veces salen bien.

- Otra cosa importante es la responsabilidad y el respeto hacia el otro/a y hacía sí mismo/a. Somos también responsables de nosotros mismos/as. De vivir la vida lo más ricamente posible. Todos tenemos riquezas. Y doy lo que tengo para dar, y debo enterarme que lo tengo.

- Aprender siempre algo nuevo. No solamente chino mandarín o a tocar la guitarra, sino aprendiendo de las situaciones en las que estoy, mirar con curiosidad la situación.

- Uno se cuida sabiendo porqué y para qué está ahí donde está. A veces no se sabe, pero el corazón sospecha algo. En algún momento habrá que preguntarse.

- Plantear más proyectos que quejas. La queja es la cosa más inútil que hay. Primero me hace sentir horrible a mí mismo. Y después no sirve para nada. Hay cosas que no me gustan, que no son como me parecen, pero si ponemos esa energía en plantear, pensar, proponerse proyectos o soluciones; eso es muy descansado. Y da un subidón de energía. Aunque después no salga, quejarse es inútil y desagradable. Para una/o misma/o y para las/os demás.

- Correr el riesgo de equivocarme. Y hacerme cargo de las consecuencias, pidiendo disculpas y reparando. Pero tengo que correr el riesgo. No se puede vivir con garantía de que todo lo que voy a hacer va a estar bien y le va a gustar a todas/os. Es que esa garantía no existe. Así que, ya puestos a defraudar, que sea por algo que me conmueva, en lo que crea y por lo que apueste. A sabiendas que puede salir mal.

- Tomar conciencia del propio cuerpo y del propio espacio físico y emocional donde uno está. Estar siempre presente. A veces dejamos la cabeza y nos vamos. Deja la cara y se va. Viviendo en el cuerpo y

en el presente se viven otras cosas. Y ahí plantado siempre tiene recursos. Y con conciencia del espacio emocional también se puede dar cuenta que en esas condiciones mejor irse. El cuerpo raramente se equivoca, salvo que esté muy domesticado. Si el cuerpo pide irse es que es lo mejor. Pero si lo dice el cuerpo, no la cabeza. El cuerpo es sabio.

- Saber qué espero y qué necesito del otro. Y qué estoy dispuesto a dar. Cuál es la noción de intercambio, en cualquier situación: ¿Qué espero del otro? ¿Qué me escuche, que se calle, que me entienda, que me espere, que llegue a tiempo? ¿Y qué estoy dispuesta a dar para conseguir eso? No tienen que ser necesariamente cosas esenciales, pueden ser cosas sencillas.

- Tener claro mi intención y mi objetivo en la tarea: ¿Qué quiero yo? Tenerlo claro. Muchas veces nos engañamos a nosotras/os mismas/os. A veces creemos que lo hacemos por dinero y es porque nos interesa. O a la inversa. Reconocer el interés profundo. La intención". (Rígoli et al., 2021, pp. 34-35)

Entonces nos preguntamos, ¿Cómo construir institucionalidad desde el cuidado? ¿Cómo generar políticas públicas sensibles y cuidadosas de las y los trabajadores del sistema de promoción y protección de derechos? ¿Qué otras formas de acompañamiento pueden pensarse y diseñarse para profesionales que intervienen en contextos de tanta complejidad? Desde estos interrogantes ofrecemos la siguiente propuesta de intervención.

### **Propuesta de Intervención**

*“Esa capacidad poco común... de transformar en terreno de juego el peor de los desiertos”* (Cita mencionada por la entrevistada B).

Leiris (1942).

### **Una Propuesta Institucional de Cuidado de los Equipos**

#### ***Los talleres Reflexivos “Cuidando al Cuidador/a”***

**Fundamentación.** Tal como mencionamos en el marco paradigmático, la propuesta de esta investigación es propiciar una “práctica reflexiva” en términos de Schön (1983) que permita reflexionar acerca de los procesos, mirar lo que se hace y cómo se lo hace. La práctica reflexiva entonces, sostiene Fuks (2009), permite revisar críticamente las actitudes, creencias, valores y prácticas, y permite identificar situaciones que necesitan ser modificadas, reformuladas, innovadas; lo que ayuda a mejorar el desempeño profesional; es decir, propone una invitación a una revisión crítica de los supuestos que sustentan las prácticas profesionales y las intervenciones que se desprenden de aquellos. Por lo tanto, apuntamos a generar espacios que contribuyan al cuidado de los profesionales, propicios para la escucha, la contención y la reflexión. Talleres reflexivos que permitan construir nuevas oportunidades y posibilidades de acción, de transformación, de cambio apelando al potencial creativo y creador que habita en cada persona/profesional. Nos apoyamos en los aportes de Fuks (2009) en relación a la facilitación sistémica de procesos colectivos como soporte teórico y metodológico.

Desde este autor, el término “Facilitar” remite a la acción de acompañar, considerando al acompañamiento como un posicionamiento que implica fundamentalmente un respeto por el devenir de a quién se está acompañando, sea un individuo, un grupo, una comunidad, organización, institución.

La figura del facilitador, desde esta perspectiva, se lo considera desde una mirada compleja como un artesano de contextos, un “acompañador” temporario y provisorio del grupo o equipo, un cuidador del proceso, un co – constructor de condiciones necesarias para la autoorganización grupal, un diseñador de escenarios, dispositivos y dinámicas, y un articulador de las complejidades que implican el monitoreo participativo de todo el proceso (Fuks, 2009). Esta dimensión “arquitectónica” (Schön, 1983) del trabajo del facilitador, supone contar con un conjunto de competencias que permitan la compleja planificación de aspectos singulares en cada encuentro, que van desde la atención a los detalles de infraestructura y logísticos relacionados con las condiciones del espacio de trabajo (lugar físico, tiempo, elementos de trabajo, etc.) hasta el cuidado de las dimensiones lúdica y estética de los encuentros.

El facilitador promueve, alienta la participación de los miembros del grupo, en este sentido considera de suma importancia que la voz de cada participante sea oída y considerada, así como a las diferentes concepciones, valores y creencias existentes en el grupo. En estos espacios institucionales, participativos y colaborativos, nos proponemos co-construir nuevas y renovadas miradas que nutran los abordajes de los profesionales del servicio, recuperando sus relatos acerca de las complejidades del trabajo en situaciones de vulneración de derechos, desde una ética relacional (McNamee, 2015) y sin perder de vista su humana condición (Morin, 2003).

Ahora bien, cabe mencionar que la presente propuesta la hemos ido construyendo a partir de cada uno de los momentos de este proceso de investigación desde las voces y vivencias estos profesionales en este particular servicio de Promoción y Protección de Derechos y mis propias reflexiones. Esta investigación nos muestra que los profesionales que trabajan con infancias y adolescencias en situación de vulnerabilidad resultan gravemente afectados por las situaciones que abordan tanto a nivel laboral como personal. Dichos profesionales enfrentan condiciones de sobrecarga laboral, fuertes repercusiones en su vida personal, un marcado desgaste emocional y dificultades en el vínculo con la coordinación y la gestión

institucional. En este sentido, la falta de espacios institucionalizados de escucha y reflexión acerca del trabajo con situaciones de vulneración de derechos profundiza el malestar, afectando tanto a los sujetos trabajadores como a la calidad de las intervenciones con las infancias y adolescencias. Por lo tanto, la propuesta de estos talleres se fundamenta en la necesidad de generar espacios institucionales que prioricen el cuidado de los equipos profesionales como política pública, para que no tenga que recaer solamente en que los profesionales desarrollen estrategias de cuidado personales, individuales y/o grupales.

La problemática descrita amerita un tratamiento académico con la particular perspectiva que el pensamiento sistémico aporta para su comprensión y profundización. Por lo tanto, esta iniciativa se encuentra inspirada en el modelo sistémico, el paradigma de la complejidad, el construccionismo social, la ética relacional y los aportes del modelo narrativo, buscando habilitar espacios colectivos que reconozcan a los profesionales como sujetos de derecho, portadores de saberes y necesitados de sostén institucional.

**Objetivo General.** Contribuir al fortalecimiento del bienestar, la salud mental y la calidad del trabajo de los profesionales de los equipos interdisciplinarios de un servicio de Promoción y Protección de Derechos mediante dispositivos institucionales de cuidado, reflexión y participación colectiva desde una perspectiva sistémica y compleja.

**Participantes.** Los talleres estarán dirigidos a los y las profesionales de los equipos interdisciplinarios (psicólogos/as, trabajadores/as sociales y abogados/as) de un servicio de Promoción y Protección de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes.

**Encuadre de la Propuesta.** Se centrarán en la promoción de un diálogo colaborativo y una práctica reflexiva de transformación mutua. Contaremos con un espacio físico privado, que promueva la confianza y la confidencialidad del material allí producido (secreto profesional).

**Frecuencia y Duración.** Inspirados en los espacios de supervisión institucional existentes, proponemos una frecuencia mensual, con encuentros de tres horas de duración, para favorecer una profundización en las temáticas sin sobrecargar la jornada laboral. Serán coordinados por una dupla externa (profesionales de las ciencias sociales especialistas en abordajes comunitarios y coordinación de grupos: psicólogos, trabajadores sociales, comunicadores sociales, antropólogos) quienes cumplirán el rol de facilitadores de los procesos colectivos.

En relación a lo hallado en el trabajo de campo de esta tesis y el análisis que realizamos del material, proponemos las siguientes estrategias para llevar adelante en los talleres de modo de ir profundizando en la temática del cuidado.

**Estrategias a Implementar.** 1. Exploración de los relatos y sus significados: Nos interesa propiciar encuentros donde los profesionales compartan sus relatos sobre sus experiencias laborales, buscando comprender los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social y las repercusiones en su vida personal.

2. Análisis Colectivo de las Condiciones de Trabajo: Abriremos un espacio para que los profesionales expresen y analicen las condiciones materiales y organizativas del servicio. Esto permitirá, además de ponerlas en palabras, identificar colectivamente las demandas y proponer mejoras.

3. Expresión y procesamiento de resonancias emocionales: Facilitaremos la expresión y el procesamiento de los sentimientos y emociones que se desprenden del trabajo dentro del Servicio, permitiendo que aparezca aquello que realmente les sucede en un espacio de confianza y seguridad. Esto posibilitará verbalizar el malestar y desarrollar estrategias para hacer frente a este.

4. Fortalecimiento de las relaciones al interior del equipo: Profundizaremos acerca del análisis de los aspectos relacionales al interior del equipo de trabajo. Los talleres reforzarán la importancia del apoyo entre

pares, la comunicación y la confianza entre colegas como factores de protección y sostén ante las dificultades.

5. Co-construcción de estrategias de cuidado institucional: Más allá del autocuidado individual, buscaremos que el grupo co-construya propuestas de cuidado institucional que puedan ser elevadas a la coordinación y gestión del servicio. Esto podría incluir el diseño de políticas de cuidado, la promoción de la autonomía de los trabajadores y la flexibilidad horaria, e incluso la posibilidad de rotación y movilidad funcional entre puestos o temáticas para prevenir el desgaste y el malestar.

6. Revalorización del sentido y motivación del trabajo: Dedicaremos un espacio a reflexionar sobre el sentido o propósito de seguir trabajando en el servicio. Buscaremos reconectar con la motivación y el deseo, valorando los *microgestos* y las *pequeñas transformaciones* en las vidas de las infancias y las adolescencias que sí son posibles y generan gratificación en los profesionales.

7. Fomento de rituales y hábitos colectivos: Pondremos en valor las prácticas informales de cohesión y descompresión ya existentes, como los almuerzos compartidos, los festejos de cumpleaños, y los rituales de despedida. Exploraremos cómo estos ritos pueden ser formalizados o potenciados para mejorar el clima laboral y aliviar el malestar.

8. Bitácora colectiva: Propondremos un espacio de escritura libre, registro de vivencias y resonancias de lo conversado, frases significativas del encuentro en un cuaderno destinado exclusivamente para esto.

**Procedimientos.** Para llevar adelante estas estrategias disponemos de una “caja de herramientas artesanal” al decir de Fuks (2022) que incluye diversas técnicas para el trabajo grupal: realizaremos propuestas individuales, de a pares, de grupos pequeños y de todo el grupo, como formas de ir favoreciendo procesos de reflexividad de más íntimos a más colectivos. La idea es acercar una experiencia de facilitación enmarcada en lo que se denomina de manera general “El Arte de ser Anfitrión” (Fuks, 2022), que

incluye varias técnicas, enfocándonos para comenzar en la exploración experiencial de una de ellas, denominada *World Caffé* (Brown y Isaacs, 2005). Este dispositivo funciona sobre la idea de charlas de café, informales, de las que suelen darse espontáneamente en los congresos o encuentros, en las llamadas “pausas”. Estas suelen ser conversaciones que fomentan la creatividad, la innovación, los intercambios fuera de protocolo. Se trata de una metodología participativa que favorece el diálogo reflexivo y la construcción colectiva de saberes; asimismo, esta técnica invita a trabajar en el área simbólica que es la gráfica, pintando, dibujando, modelando, como una manera de poder expresarse en otros canales, lo cual propicia maneras no habituales de vincularnos con otros y con nosotros mismos. Esta herramienta se sustenta en la creación de un espacio distendido, que simula la dinámica de un café, en el cual los participantes se distribuyen en pequeñas mesas para dialogar en torno a preguntas disparadoras diseñadas y pensadas según las necesidades del grupo. En cada mesa hay un anfitrión cuyo rol es invitar, estimular a que las personas escriban sobre el papel, dibujen, es decir, hagan intervenciones sobre el mismo a medida que van conversando acerca de la pregunta planteada. A través de sucesivas rondas de conversación, los integrantes rotan de mesa, llevando consigo las ideas emergentes y favoreciendo el entrecruzamiento de perspectivas, mientras el anfitrión por mesa permanece para sistematizar y comunicar lo trabajado a los nuevos participantes. La idea es que al final de la ronda tengamos no un relato sino un dibujo gráfico, una representación gráfica, colorida, intervenida, de lo conversado en las distintas rondas. Este dispositivo promueve la horizontalidad, la integración de miradas diversas y la emergencia de propuestas innovadoras, lo cual consideramos pertinente y adecuado para el trabajo con equipos interdisciplinarios que trabajan con situaciones de vulneración de derechos en contextos de alta exigencia emocional, en tanto habilita un espacio para la circulación de la palabra, la resignificación de experiencias y la generación de estrategias colectivas orientadas al cuidado de las y los trabajadores.

**Condiciones de posibilidad y obstáculos.** Es importante mencionar que, para llevar adelante este dispositivo requerimos de voluntad política y apoyo de la gestión y coordinación del servicio, lo que también implica disponer de tiempo para que los y las profesionales de los equipos interdisciplinarios puedan asistir y se les dé prioridad. Asimismo, es posible realizar convenios con instituciones universitarias, colegios profesionales u otras organizaciones vinculadas al sistema de protección de derechos de las infancias y adolescencias de modo de conformar las duplas que coordinen los dispositivos sugeridos.

Estos talleres buscan ser un espacio seguro, reflexivo y co-constructivo, donde los profesionales puedan sentirse escuchados, contenidos y apoyados, no solo por sus pares sino también por una política institucional que reconozca la importancia de cuidar a los y las trabajadoras dedicados a la protección de los derechos de las infancias y adolescencias.

## Capítulo VII: Historia Natural de esta Investigación

*“Caminante no hay camino, se hace camino al andar”*

Machado (1912).

En este capítulo, relatado en primera persona<sup>6</sup>, presentaré la historia de este trabajo de investigación, el contexto que lo hizo posible, las ideas e interrogantes que me fueron acompañando durante el proceso. Asimismo, en este apartado, incluyo las diferentes decisiones que fui tomando en función de los obstáculos con los que me fui encontrando a lo largo de la construcción de esta tesis, es decir, la “trastienda”<sup>7</sup> de esta investigación. Cabe mencionar que, atendiendo a las consideraciones éticas pertinentes y para preservar la confidencialidad de las instituciones involucradas no se las mencionará específicamente, sino que se harán referencias anónimas a las mismas.

Para comenzar a trabajar en la historia de este proyecto quisiera mencionar en primer lugar, mi recorrido por la temática de esta tesis y por otro lado, mi camino dentro de la institución elegida. Luego también, poder incluir de qué manera el paso por la Maestría en Pensamiento Sistémico fue generando transformaciones en mi rol profesional y la mirada acerca de la institución de la que formo parte.

Como ya mencioné en el apartado sobre el marco contextual de este escrito, mi interés por la temática de las infancias y adolescencias en situación de vulnerabilidad data desde mi formación de grado como psicóloga, donde comencé a interiorizarme acerca de la Convención Internacional de los derechos de niños, niñas y adolescentes (Organización de las Naciones Unidas, 1989) y luego las leyes que se sancionaron en nuestro país (Ley

---

<sup>6</sup> Nuevamente en este capítulo la redacción toma la forma de la primera persona del singular.

<sup>7</sup> Wainerman y Sautu (2011) mencionan este concepto: “Refiere a los aspectos menos visibles o menos conocidos del proceso de investigación científica o académica. Suele abarcar temas como los desafíos metodológicos, las decisiones éticas, las dificultades prácticas, las relaciones entre investigadores, y las presiones institucionales o financieras que pueden influir en el desarrollo y los resultados de una investigación” (p. 19)

26.061/05 y Ley 12.967/09). Esta motivación fue creciendo cuando me incorporé en el año 2012 a trabajar como psicóloga en un Organismo público del Sistema de Promoción y Protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes, formando parte de los equipos territoriales de intervención. Me ofrecieron trabajar como referente de dos centros comunitarios de la zona oeste de la ciudad, lugares donde las situaciones de vulneración de derechos eran muy graves y requerían intervenciones del Estado de manera urgente. Ahí fue donde finalmente logré tomar dimensión de las implicancias subjetivas del ejercicio de la profesión con estas poblaciones vulnerables.

De manera inmediata, pude registrar las repercusiones de este trabajo en mi vida personal y cómo muchas veces no tenía un espacio específico dentro de la institución para conversar sobre esto. El grupo de compañeras de trabajo (la mayoría con más años de experiencia) era el sostén fundamental para poder llevar adelante la tarea. En lo personal, sentí la necesidad de retomar el espacio de psicoterapia en ese momento para poder sobrellevar lo que me iba generando esta primera experiencia laboral como psicóloga. De manera paralela, comencé a estudiar y a formarme específicamente en el ámbito de la psicología comunitaria y en diversas temáticas afines; tales como la violencia familiar y de género, la problemática de consumo en adolescentes, el abuso infantil, el juego en la primera infancia; lo cual me fue dando herramientas y recursos para fortalecer mi rol profesional. En el año 2018, me presento al concurso en otra Institución del Sistema de Promoción y Protección de derechos de gestión local (servicio que se estaba creando), para poder avanzar en mi carrera profesional y lograr una mejora en mi salario, quedando dentro del orden de mérito, pero sin disponibilidad de cargos para ingresar. Por lo cual, seguí trabajando en el mismo espacio donde estaba; hasta el año 2021 donde me proponen ingresar al mencionado servicio para formar parte de un equipo interdisciplinario que trabajase con situaciones de adolescentes en conflicto con la ley penal, con compañeros y compañeras que ya tenían años de experiencia en diferentes áreas del mismo organismo. En el trabajo diario con ellos, me generaba curiosidad lo que iba apareciendo en sus discursos en relación a los efectos de trabajar abordando situaciones tan complejas, mencionando incluso que,

la mayoría de ellos se habían tomado licencia de salud mental en algún momento de su carrera profesional. Los interrogantes iniciales que se desprendieron de las conversaciones con mis compañeros fueron: ¿qué efectos/consecuencias tiene en la subjetividad de los trabajadores el abordaje de situaciones de vulneración de derechos? ¿cómo repercute en la vida personal trabajar con las circunstancias más crueles y dolorosas que le pueden pasar a un ser humano? ¿quién cuida de esos trabajadores/cuidadores? ¿existen espacios institucionales destinados al cuidado de los cuidadores?

Cabe mencionar que, muchas de esas preguntas pudieron ir ampliándose y complejizándose con el cursado de la maestría en Pensamiento Sistémico. La incorporación de conceptos de la teoría de los sistemas, el paradigma de la complejidad, el construccionismo social, los modelos narrativos, la reflexividad y la ética relacional permitieron redefinir mi mirada sobre el trabajo profesional, sobre las instituciones, y sobre mí misma como trabajadora e investigadora. Ahora bien, al entrar en contacto con cada asignatura, insistía en mí la inquietud y la preocupación acerca del cuidado de los y las trabajadoras, entre las cuales, por supuesto, me incluía. En esta línea, los aportes de Diego Carmona Gallego (referente citado en varias oportunidades de esta tesis) acerca de las percepciones y prácticas de cuidado en los contextos organizativos relacionados con el cuidado de personas, fueron esclarecedores y esperanzadores.

Con todo este bagaje conceptual y vivencial, decido elegir este servicio de promoción y protección de derechos de niños, niñas y adolescentes para realizar mi trabajo de investigación de cierre de la maestría. En primer lugar, presenté un pedido formal por escrito a la coordinadora de ese momento, pidiendo permiso para hacer la tesis en ese lugar. La misma se mostró muy interesada en hacerlo, ya que era la primera vez que alguien “desde adentro” de la institución presentaba el interés de trabajar con la misma. Es importante aclarar que cuando solicito el pedido a la coordinación, yo ya no trabajaba más en ese servicio, sino que me encontraba con una nueva función en otro sector.

Contando con la autorización debida de parte de la institución comencé con el proceso de entrevistas a la muestra elegida; las profesionales seleccionadas fueron aquellas que estaban desde el origen, es decir, desde la creación del servicio y que permanecen hasta hoy. Con la mayoría resultó sencillo acordar los encuentros tanto en modalidad virtual como presencial, se mostraron dispuestas y agradecidas con el espacio de conversación. Se administraron once entrevistas las cuales fueron grabadas en audio y video, una de ellas a la única profesional del equipo de gestión que se mantuvo en el servicio desde sus inicios a la actualidad, mientras que las diez restantes a las profesionales de los equipos interdisciplinarios (principal fuente de esta investigación).

Cabe mencionar que, dentro del proyecto de investigación, había planteado como técnicas de producción de datos, las entrevistas y las observaciones. Al momento de plantear mi interés en realizar la observación de las reuniones de equipo, el Servicio contaba con una nueva coordinación de dos profesionales que venían de otros lugares dentro del ámbito público, que no tenían conocimiento acerca de la investigación que estaba llevando a cabo. Me presenté frente a una de ellas, (la otra estaba de licencia) y le comenté acerca del tema de investigación, el marco teórico y la metodología, la cual incluía las observaciones. En esa instancia, me solicitó el proyecto de investigación para poder leerlo y compartirlo con su compañera de la coordinación y con el equipo de gestión. Asimismo, le pedí si podía colaborar conmigo en el armado del organigrama del Servicio para incluirlo dentro del trabajo, me dice que sí, que luego me lo iba a mandar por correo electrónico. Ante mi pedido de observación, me comenta que va a preguntar en la reunión de equipo si todos los allí presentes están de acuerdo a que se lleve adelante, y que luego me iba a informar lo que decidieron. Luego de unos días, me vuelvo a comunicar con ella y me comenta que algunos compañeros no estuvieron de acuerdo porque pensaron que mi propósito refería a una “cuestión extractivista”, donde iba a “sacar” información de dicha observación, sin realizar ningún tipo de devolución ni presentar ninguna propuesta (aspecto que nunca fue planteado así). Esta cuestión me generó sorpresa e incomodidad porque desde el comienzo les fui planteando a cada persona

entrevistada acerca del proyecto y sus objetivos y la interacción prevista para el proceso, mostrando cada una de ellas, entusiasmo y ganas de participar del estudio. En ese momento le reitero a la coordinación el pedido del organigrama y me dice que luego me lo va a preparar y mandar (cuestión que nunca sucedió). Ante esto, decido construir el mismo tomando los datos relevados en la entrevista a la integrante de la gestión. En ese mismo intercambio, me comenta que iba a volver a plantear lo del tema de la observación para someterlo a votación. Dos días después me dice que sí, que todos estuvieron de acuerdo en que se lleve a cabo, por lo cual definimos una fecha para hacerla. Rápidamente, armé el guion para la observación y el consentimiento informado, documento que envié una semana antes de modo de que todos puedan hacer una lectura previa del mismo. A pesar de mis aclaraciones y propuestas de devolución, se me informó que no se autorizaban, porque no todas las personas pertenecientes al servicio, estaban de acuerdo. Por los pasillos del nuevo edificio me fui cruzando con compañeras que me preguntaron por la investigación y me dijeron que no habían tenido novedades mías. Ante mi pregunta por el debate acerca de la observación me comentan que ellas no participaron de esas discusiones.

Estas situaciones y obstáculos me generaron preguntas significativas: ¿Quién toma las decisiones en un organismo público? ¿Por qué algunas reuniones son privadas si el servicio tiene una función pública? ¿Qué lugar tiene la producción de conocimiento en el seno de estas instituciones? ¿Cuáles son los límites del acceso cuando se trata de investigar “desde adentro”?

Las dificultades mencionadas requirieron flexibilidad y permeabilidad para adaptarnos a lo que iba sucediendo; en este sentido, Ynoub (2015) menciona que “los pasos a seguir en la investigación cualitativa se van definiendo progresivamente, según una secuencia que surge de la exploración del terreno” (p.16). El trabajo en el campo fue abriendo o sugiriendo nuevas líneas de desarrollo no previstas al inicio, por lo cual, como investigadora estuve atenta a los emergentes y replanteando y reformulando las decisiones metodológicas en diálogo con lo institucional y lo relacional. Tal

como proponen (Marradi et al., 2007) en los diseños *emergentes y flexibles* las decisiones se construyen progresivamente, atendiendo a los cambios y dificultades del proceso investigativo.

El análisis de los datos también se vio afectado por estas dinámicas. No fue un proceso lineal ni exento de afectación personal. En este tipo de investigaciones se vuelven clave las reflexiones, acciones, conocimientos, percepciones y resonancias del investigador, los cuales también se transforman en emergentes que necesitan ser documentados e interpretados. En varias ocasiones, sentí la necesidad de tomar distancia, repensar los abordajes, volver a acercarme, escribir, borrar. Este movimiento pendular, de cercanía y distancia, fue constitutivo del análisis y reflejo de una mirada sistémica y compleja de la investigación. Las instituciones, con sus idas y vueltas, sus aperturas y resistencias, se presentan como sistemas dinámicos en los que investigar supone también posicionarse, negociar sentidos y dejarse afectar. Parafraseando a Fuks (2009), el proceso reflexivo nos involucra, se presenta como una danza entre el hacer, el reflexionar, el afectarnos, el conceptualizar y el volver a hacer, de manera dialéctica.

Por todo lo expresado, esta historia natural es, entonces, no solo el relato de lo investigado, sino también de lo vivido, lo pensado y lo transformado en el camino.

## Referencias

- Achilli, E. (2005). *Investigar en antropología social: los desafíos de transmitir un oficio*. Laborde Editor.
- Achilli, E. (2023). Investigación en la formación docente: Algunas pistas teóricas metodológicas. *Educación, formación e investigación*, 9(14), 13-28.
- Anderson, H. (2012). Relaciones de colaboración y conversaciones dialógicas: ideas para una práctica sensible a lo relacional. *Family Process*, 51(1), 1-20.
- Arón, A. M. (2000). *Violencia en la familia. Programa de intervención en red: la experiencia de San Bernardo*. Galdoc.
- Arón, A. M., & Llanos, M. (2004). Cuidar a los que cuidan: Desgaste profesional y cuidado de los equipos que trabajan con violencia. *Sistemas Familiares*, 20(1-2), 5-15.
- Arredondo, V., Díaz, T., Calvacero, N., & Guerra, C. (2017). Autocuidado y cuidado de equipos que trabajan con niños vulnerados. *Revista de Psicología*, 29(1), 1-19.
- Bateson, G. (1985). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Carlos Lohlé.
- Boff, L. 2002. *El cuidado esencial. Ética de lo humano, compasión por la Tierra*. Trotta.
- Bravo, V. (2012). *Formas de hacer frente a las tensiones provenientes del trabajo en un grupo de profesionales que se desempeñan en el abordaje de la violencia familiar*. [Tesis de Maestría en Salud Mental]. Facultad de Trabajo Social, Universidad Nacional de Entre Ríos.
- Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers.
- Burch J. & Grudnitski G. (1992). *Diseño de sistemas de información*. Grupo Noriega Editores.

- Carmona Gallego, D. (2024). Las dimensiones éticas y políticas del cuidar. Percepciones y prácticas de cuidado en un centro de convivencia argentino. *Entramado*, 20(1), 1-13.
- Carmona Gallego, D., & Perlo, C. L. (2023). Entre la actividad y la receptividad: percepciones sobre el cuidado en agentes de un centro estatal de promoción de la convivencia. *Revista Arista-Crítica*, (3), 94-109.
- Cavafis, C. P. (1999). *Antología Poética*. Alianza Editorial.
- Chaves de Koppel, A. C. (2011). *El manejo coordinado del significado (CMM). Teoría y su aplicación a un caso terapéutico*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología, Bogotá]. Repositorio Institucional Javeriano.
- Claramount, C. (1999). *Ayudándonos para ayudar a otros: Guía para el autocuidado para quienes trabajan en el campo de la violencia intrafamiliar*. San José, Costa Rica: Organización Panamericana de la Salud. Programa Mujer, Salud y Desarrollo.
- Córdoba Rojas, D. N., Sanz Guerrero, D., Medina Ch, A. M., Buitrago Echeverri, M. T., & Sierra González, Á. M. (2021). Fatiga por compasión y agotamiento profesional en personal de salud ante el duelo y muerte en contextos hospitalarios. *Saúde e Sociedade*, 30(3).
- Davies, B., & Harré, R. (1990). Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the theory of social behaviour*, 20(1), 43-63.
- Decreto N° 824-2018 de 2018 [Municipalidad de Rosario]. Creación Servicio Local de Promoción y Protección de Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes. 09 de febrero de 2018.
- Fuks, S. I. (2009). FSPC: La facilitación sistémica de procesos colectivos. "Artesanía de contextos" focalizada en la promoción de la creatividad y de los procesos participativos en grupos, comunidades y redes. *Revista Irice*, (20), 63-76.
- Fuks, S. I. (2017). Procesos participativos y construcción de prácticas sociales transformadoras- complejidades y desafíos. En E. Rasera, K. Taverniers & O.

- Vilches-Álvarez. (Eds.), *Construccionismo social en acción: Prácticas que inspiran en diferentes contextos*. Taos Institute Publication.
- Fuks, S. I. (12-14 de mayo de 2022). *Desafíos y complejidades de los juegos relacionales* [Material audiovisual del seminario de la Maestría en Pensamiento Sistémico]. Centro de Estudios Interdisciplinarios, Universidad Nacional de Rosario.
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores.
- Foucault, M. (1994). *Historia de la sexualidad*. Siglo XXI Editores.
- Galeano, E. (1989). *El libro de los abrazos*. Siglo XXI Editores.
- García, J. (2006). Identidad y alteridad en Bajtín. *Acta poética*, 27(1), 45-61.
- García de Ceretto, J.J. & Riva, A. E. (5 de julio de 2018). *Giro de perspectiva: Investigación en enclave complejo*. [Material de seminario Fundamentos epistemológicos del pensamiento sistémico de la Maestría en Pensamiento Sistémico]. Centro de Estudios Interdisciplinarios, Universidad Nacional de Rosario.
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- Gergen, K. (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Paidós.
- Gergen, K. (2006). *Construir la realidad: el futuro de la psicoterapia*. Paidós.
- González, L. (2009). Orientaciones de lectura sobre vulnerabilidad social. En L. González (Ed.), *Lecturas sobre vulnerabilidad y desigualdad social* (pp. 13-29). Centro de Estudios Avanzados, CONICET, Universidad Nacional de Córdoba.
- Guirao Goris, J. A. (2003). La agencia de autocuidados. Una perspectiva desde la complejidad. *Educare21 Aprendiendo a Cuidar*, (2).
- Jutoran, S. (1994). El proceso de las ideas sistémico-cibernéticas. *Sistemas familiares*, 10(1), 20-21.

- Kipen, E., Marmet, M. L., Delsart, M. E., Aparicio, V., Suarez, M., & Florenza, A. (2023). Recorriendo las tramas institucionales del cuidado: Investigación colaborativa en torno al cuerpo y el cuidado. *Ciencia, Docencia y Tecnología Suplemento*, 13(14).
- Leiris, M. (1942). *Edad del hombre*. Editorial Laetoli.
- Ley 10.903 de 1919. Patronato de Menores. Boletín Oficial, 27 de octubre de 1919.
- Ley 26.061 de 2005. Protección Integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes. Octubre de 2005.
- Ley 12.967 de 2009. Promoción y protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes. Marzo de 2009.
- Losada, A. V., & Marmo, J. (2020). El cuidado de quienes cuidan: Miembros de Equipos de Atención de Violencia Familiar. *Revista Psicología Unemi*, 4(6), 8-19.
- Machado, (1912). *Campos de Castilla*. Alianza Editorial.
- Marradi, A., Archenti, N. & Piovani, J.I. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé Editores.
- McNamee, S. (2015). Presencia radical: alternativas para el estado terapéutico. *European Journal of Psychotherapy and Counselling*, 17(4), 1-10.
- Moreno Crossley, J. (2008). *El concepto de vulnerabilidad social en el debate en torno a la desigualdad: problemas, alcances y perspectivas*. Centro de Estudios Latinoamericanos, Universidad de Miami.
- Morin, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Navarro Soria, I. N., Monsalve, B. L., Llopis, J. H., & Fernández, M. R. (2018). Estrés laboral, burnout y estrategias de afrontamiento en trabajadores que intervienen con menores en riesgo de exclusión social. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (78), 68-96.

- Observatorio de Seguridad Pública, Provincia de Santa Fe (09 de agosto de 2022). *Informe Mensual sobre Homicidios en la Provincia de Santa Fe*. <https://www.santafe.gob.ar/ms/osp/informes/informe-mensual-sobre-homicidios-en-provincia-de-santa-fe-julio-2022/>
- Organización de las Naciones Unidas. (1989). *Convención sobre los Derechos del Niño*. Asamblea General de las Naciones Unidas. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-child>
- Orgox. (30 de diciembre de 2017). Conceptos, Conocimiento, Cultura Organizacional, Mito y Organización. *Organizaciones*. <https://organizaciones.blog/2017/12/30/ritos-y-organizaciones/#more-149>
- Pearce, W. B. (1994). Nuevos modelos y metáforas comunicacionales. En: Fried Schnitman, D. (Eds.). *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad* (pp. 1-14). Paidós.
- Pearce, W. B. (2010). *Comunicación interpersonal: la construcción de mundos sociales*. Universidad Central.
- Ramos Gutiérrez, R. (2001). *Narrativas contadas, narraciones vividas: un enfoque sistémico de la terapia narrativa*. Paidós.
- Rey, J., Granese, A., & Rodríguez, P. (2013). Espacios de cuidado, una propuesta para equipos que trabajan con niñez "vulnerable". *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 3(1), 93-119.
- Rígoli, A., De la Aldea, E., Cerini, L., & Cordero, M. (2021). Conversación con Elena de la Aldea: reflexiones acerca del cuidado y la subjetividad heroica. *Educación y Vínculos. Revista de estudios interdisciplinarios en Educación*, (8), 23-36.
- Royo, C., Bordás, C. S., Melero, M. P. T., & Royo Martín, D. (2016). Factores de riesgo psicosocial en los profesionales de los Servicios Sociales. *Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social*, (57), 172-190.

- Schön, D. (1983). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Paidós.
- Shotter, J. (1980). Action, joint action, and intentionality. En M. Brenner (Ed.), *The structure of action* (pp. 28-65). Blackwell.
- Shotter, J. (1993). *Cultural politics of everyday life: Social constructionism, rhetoric, and knowing of the third kind. Milton Keynes*. University Press.
- Shotter, J. (2009). Moments of common referente in dialogic communication: a basis for unconfuses collaboration in unique contexts. *International Journal of colaboratives practices* 1(1), 29-38.
- Sluzki, C. (1996). *La red social: frontera de la práctica sistémica*. Gedisa.
- Temporetti, F. (2013). *El estudio científico de los fenómenos humanos y el lugar de la Psicología*. En A. Lapalma (Ed.). *Acercarse a la investigación científica: Conceptos, reflexiones y propuesta didáctica* (pp. 7-9). Laborde.
- Ussher, M. (2016). *Intervención comunitaria y subjetividad [Acta académica]*. VIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIII Jornadas de Investigación XII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. (pp. 215-219).
- Vargas-Cruz, L. D., Niño-Cardozo, C. L., & Acosta-Maldonado, Y. Y. (2017). Estrategias que modulan el síndrome de Burnout en enfermeros(as): Una revisión bibliográfica. *Revista Ciencia y Cuidado*, 14(1), 111–131.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Gedisa.
- Wainstein, M., & Wittner, V. (2017). El concepto de familia multiproblemática y la medición de su funcionalidad/disfuncionalidad. *Anuario de Investigaciones*, 24, 193–198.
- White, M., & Epston, D. (1993). *Medios narrativos para fines terapéuticos*. Paidós.
- White, M. (2002). *Reescribir la vida: entrevistas y ensayos*. Gedisa.

Ynoub, R. (2011). *El proyecto y la metodología de la investigación*. Cengage Learning.

Ynoub, R. (2015). *Cuestión de método. Aportes para una metodología crítica*. Lugar Editorial.

Zaldúa, G., Lenta, M. M., Longo, R., Pawlowicz, M. P., Tisera, A., Bottinelli, M., & Sopransi, M. B. (2016). *Dispositivos psicosociales en la zona sur de la CABA: dimensiones del cuidado y exigibilidad del derecho a la salud* [Acta académica]. VIII Congreso Internacional de Prácticas Profesionales e Investigación en Psicología. XXIII Jornadas de Investigación en Psicología y XII Encuentro de Investigación en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología, UBA. (pp. 223-228).

Zárate, P. (2021). Reflexiones en torno a los desafíos éticos del trabajo en equipo interdisciplinario. *Perspectivas: revista de trabajo social*, (38), 135-158.

## Anexo I

### Modelo de Consentimiento Informado (Entrevistas)

Brindo mi conformidad para participar voluntariamente como informante en la presente investigación, titulada: "*Trabajo en situaciones de vulnerabilidad social en un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. Un estudio desde la perspectiva de los profesionales*" cuya autora es Corina María Mattía, radicada en la Maestría en Pensamiento Sistémico del Centro de Estudios Interdisciplinarios de Universidad Nacional de Rosario, con el objetivo general de comprender los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social y sus repercusiones en la vida personal desde la perspectiva de los profesionales de equipos interdisciplinarios de un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos.

Se me ha informado que mi participación es totalmente libre y voluntaria y que aún después de iniciada la entrevista que he pactado, puedo rehusarme a responder cualquiera de las preguntas o suspender mi participación sin que ello me ocasione ningún perjuicio. Asimismo, se me ha dicho que mis respuestas a las preguntas y mis aportes serán absolutamente confidenciales y mi identidad será resguardada en todas las instancias tanto de análisis y elaboración de la información como en la divulgación de los resultados. Finalmente, entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que todas las preguntas acerca del estudio o sobre los derechos a participar en el mismo me serán respondidas.

Nombre de la persona:

Firma:

Nombre del/de la responsable de la investigación:

Firma:

### **Modelo de Consentimiento Informado (Observaciones)**

Los abajo firmantes brindan su conformidad para que en esta instancia de reunión de equipo del día de un Servicio de Promoción y Protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes se lleve a cabo una práctica de observación no participante a cargo de Corina María Mattía en el marco de su trabajo de tesis titulado "*Trabajo en situaciones de vulnerabilidad social en un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. Un estudio desde la perspectiva de los profesionales*", radicado en la Maestría en Pensamiento Sistémico del Centro de Estudios Interdisciplinarios de Universidad Nacional de Rosario, con el objetivo general de comprender los significados construidos en torno al trabajo en situaciones de vulnerabilidad social y sus repercusiones en la vida personal desde la perspectiva de los profesionales de equipos interdisciplinarios de un servicio del Sistema de Promoción y Protección de los derechos.

Se deja constancia que la identidad de todos los participantes será resguardada en todas las instancias tanto de análisis y elaboración de la información como en la divulgación de los resultados. Sabiendo además que la observación a realizar no será grabada ni filmada. Finalmente, se ha aclarado que los resultados de la investigación serán proporcionados si así se los solicita y que todas las preguntas acerca del estudio serán respondidas.

Firmas:

Nombre del/de la responsable de la investigación:

Firma:

## Anexo II

### Guion de las Entrevistas Realizadas

- Nombre completo
- Profesión/Función que cumple/Distrito de referencia.
- ¿Tiene otros empleos por fuera del Servicio?.
- Años de antigüedad en el Servicio.
- Años que viene trabajando en el abordaje de situaciones de vulnerabilidad, ya sea con NNA o con otras poblaciones.
- ¿Cuál es su función dentro del Servicio? ¿Podría describir en que consiste su función/rol?
- ¿Con cuántas situaciones/casos interviene el equipo? ¿Qué opina en relación a esta carga laboral? ¿Considera que es posible abordar tanta cantidad de situaciones?
- ¿Cómo es la organización de un día de trabajo? ¿Qué es lo que piensa acerca de su trabajo? ¿del funcionamiento general del Servicio?
- ¿Cómo están organizadas tus tareas al interior del equipo? ¿Cuál de tus tareas te resulta más pesada y cuál más liviana? ¿Cómo son las condiciones materiales del lugar de trabajo? ¿Qué opinión tiene de esta cuestión?
- ¿Qué hacés para proteger tu salud durante tu tiempo de trabajo? ¿Qué hacen para proteger su salud durante su tiempo de trabajo como equipo?
- ¿Considera que la infraestructura del lugar de trabajo y los recursos (económicos, de tiempo, redes institucionales/capacitaciones-formaciones) son adecuados para cumplir los objetivos del servicio?
- ¿Cómo es el clima de trabajo? ¿Realizan reuniones de equipo, dentro o fuera del horario de trabajo? ¿Realizan capacitaciones/espacios de conversación y/o reflexión? ¿hay algún espacio/práctica que le gustaría llevar adelante o retomar? En su tiempo libre, ¿tiene comunicaciones vinculadas al trabajo?

- ¿Considera que el abordaje de situaciones de vulnerabilidad impacta/repercute en su persona? ¿Genera efectos/consecuencias? ¿Modifica/transforma? ¿Afecta su persona?
- ¿De qué manera? ¿Cómo esto se pone en evidencia? ¿Cómo identifica este impacto/esta repercusión?
- ¿Qué es lo que te afecta más? ¿El trabajo en si con situaciones complejas o las lógicas institucionales (falta de recursos para intervenir)?
- Está repercusión/impacto, ¿se ha modificado con los años de trabajo? ¿Se ha intensificado recientemente?
- ¿En qué áreas de su vida puede identificar la repercusión de su trabajo? ¿Puede identificar este impacto en lo físico, lo psicológico?
- ¿Hay alguna situación que le haya impactado más que otra?
- ¿Cuenta con algún espacio para conversar sobre esa cuestión?
- ¿De qué manera se cuida dentro del espacio de trabajo?
- ¿Considera necesario que dentro del Servicio haya un espacio para esto?
- ¿Pueden proponer modificaciones para mejorar su trabajo? ¿cómo fueron recibidas por parte de la coordinación?
- Según su opinión, que dispositivo se podría construir/generar para evitar o disminuir los efectos del abordaje de situaciones complejas.

## **Guion de las Observaciones**

### ***Elementos a Considerar en la Observación de la Reunión de equipo Semanal***

- Encuadre del trabajo durante la reunión. Duración, participantes.
- Confección del acta; ¿quién la hace? ¿Cómo inicia y cómo cierra la reunión?
- Temáticas que aparecen.
- Dinámica relacional al interior del equipo, ¿todos hablan?, ¿escuchan?, relación entre gestión y equipos, relación entre los viejos y los nuevos

miembros de los equipos, relación al interior de la institución con la autoridad municipal, interacción interinstitucional.

- Aspectos problemáticos que aparecen, ¿cuáles? ¿de qué manera se presentan? ¿alguien recepciona estas cuestiones? ¿cómo los abordan?

### Anexo III

#### **Entrevistas Realizadas a las Profesionales de los Equipos Interdisciplinarios**

A continuación, se transcriben las entrevistas modificándose solo los textos originales en lo que hace a la mención de instituciones o personas que pueden ser identificadas para preservar el anonimato en función de las consideraciones éticas correspondientes.

##### ***Entrevista 1: A***

C: - Bueno, como te había comentado por teléfono la idea es conversar sobre tu trabajo dentro del Servicio yo te voy a hacer una serie de preguntas y vos me vas a ir respondiendo lo que te parezca. Recordá que si bien, esta entrevista va a ser grabada, todo lo que conversemos va a ser en el marco de mi proyecto de investigación, guardando estricta confidencialidad. Para comenzar, ¿Quisiera saber cuál es tu profesión?

A: - Bueno, yo soy abogada, me recibí en el 2005 y a partir del año 2011 es que trabajo con situaciones de vulneración de derechos en diferentes lugares. Estuve trabajando primero en la XXXX, ahí trabajaba con otra abogada en el XXXX específicamente en temáticas de violencia de género, pero para las consultas que se hacían en la ciudad, hacíamos todos los acompañamientos al XXXX para el pedido de medidas y formulación de denuncias. En algún momento hemos acompañado a las mujeres a hacer exclusiones y trabajábamos con los dos XXXX que hay en la ciudad en el abordaje de las entrevistas e incluso asesorando a las compañeras en el trabajo de algunas situaciones en particular. Eso desde el 2011 hasta el 2015, porque en el 2016 la XXXX crea lo que es el XXXX, entonces unifica a todas las profesionales del Derecho que había y crea un área, para que no haya una especificidad de las XXXX, sino que abordemos conforme a los distritos. A mí me había tocado el XXXX, entonces yo abordaba todas las situaciones de todas las instituciones de los territorios que pudieran surgir, para poder canalizar. Incluso hacíamos los acompañamientos, las entrevistas, ya era muchísimo más y muchísimo más variadas las situaciones Trabajábamos

para XXXX, se habían ampliado las situaciones de vulneración de derechos con las que nosotros trabajábamos. Se trataba del asesoramiento a los equipos, la convocatoria a entrevistas o reuniones, pero no todas, nos llamaban para algo puntual, no abordábamos todas las situaciones.

C: - ¿Cómo te decidís incorporar al Servicio?

A: - La verdad, te digo la verdad, porque me daban la categoría 19.

C: - ¿Es decir, para tener un aumento de ingresos?

A: - Si, y por una necesidad de reconocimiento profesional, básicamente tuvo que ver con eso, así que bueno me anoté en el concurso, rendimos un oral, un escrito y nos llamaron para formar parte de los equipos. A mí me tocó el XXXX, en el equipo trabajo con una psicóloga y una trabajadora social. Es muy intenso el trabajo, tenemos muchísimas situaciones muy graves, muchas carpetas, donde ya habían intervenido los equipos de territorio. Cuando hablo de los equipos del territorio, hablo de las escuelas, los centros de salud, de todos los equipos del territorio que vienen abordando la situación de vulneración de derechos. Venimos a ser una instancia superior, porque atendemos en la centralidad para poder marcar una diferencia en el abordaje, somos el enlace entre los equipos del territorio y la XXXX. Somos quienes, incluso por ley, estamos autorizadas y obligadas a pedir las medidas de protección excepcional.

C: - Desde el comienzo, ¿cómo se organizaron en relación a las situaciones que ingresan? ¿Cómo es la distribución de las tareas al interior del equipo?

A: - Fue un proceso, porque cuando vos trabajás con estas situaciones se ponen en juego muchas cosas, son muchas horas de trabajo, nosotras trabajamos literal, desde las 8hs de la mañana a las 15hs de la tarde, las tres juntas, en un espacio muy reducido, donde compartimos escritorio, tenemos una sola computadora, donde somos tres profesiones completamente distintas viendo un mismo caso, desde miradas completamente diferentes, así que comenzamos a aprendernos y a poder organizarnos. Tenemos una metodología, todas las carpetas las leemos en conjunto, todas, y diseñamos

estrategias de trabajo, en cada una de esas estrategias de trabajo cada una tiene algo para hacer, tenemos un cuaderno donde anotamos lo que cada una tiene que hacer. Todas las semanas revisamos todas las carpetas de nuevo para ver si la situación se modificó, si pudimos realizar todas las tareas que teníamos asignadas. Esto aparte de las entrevistas y las reuniones interinstitucionales.

C: - ¿En las entrevistas están las tres presentes?

A: - Si, salvo que por alguna cuestión estratégica. Nunca una, al menos dos. Salvo que por alguna cuestión estratégica sea conveniente que esté la psicóloga y la trabajadora social, sino estoy yo, sobre todo por lo ordenador que esto resulta para la gente, la presencia de una abogada que te labre un acta. Porque, nosotras, todas las entrevistas que tomamos labramos un acta, se la leemos a la gente, se asumen compromisos a partir de eso, incluso con las instituciones, pero eso es otra instancia, otro tipo de reunión. Siempre de toda reunión y entrevista que hacemos labramos acta, todas quedan en sus carpetas, con las personas y con las acciones. En la carpeta de cada niño, niña o adolescente tenemos el desarrollo de todo lo que venimos realizando, más las acciones que cada una tiene que hacer y el libro general nuestro con todas las acciones que tenemos cada una y también llevamos un Excel.

C: - ¿Cuántas situaciones aborda el equipo?

A: - En un momento, tuvimos más de doscientas, de manera simultánea. Llego un momento que nos desbordamos, entonces una de las condiciones era cerrar para abrir, salvo que sea urgente. Entonces, tomamos este criterio, y ahora hacemos esto, nos llega una carpeta y lo primero que hacemos es leerla, una de nosotras la lee, a grandes rasgos, para ver, de los informes, porque también uno lee, no es que está hablando siempre con la gente, leemos los informes de los profesionales que nos derivan. De los informes, uno puede evaluar, a prima facie, si hay una urgencia o no en el abordaje. A partir de ahí, decimos, esta va a esperar hasta que cerremos otra, es del orden de lo imposible poder manejar tantas situaciones al mismo tiempo, no nos da el cuerpo.

C: - ¿Esos criterios los formularon, los construyeron ustedes o eran bajados por parte de la coordinación?

A: - No, no, el Servicio se crea con nosotras, cuando te digo nosotras, me refiero a que se crea con criterios que empezamos a trabajar todas, que empezamos a plantear. De hecho, cada equipo tiene su propio criterio de abordaje de algunas cuestiones y de trabajo.

C: - ¿Esto era respetado por la coordinación?

A: - Si, salvo que genere algún tipo de dificultad o se plantee algún tipo de inconveniente. Entonces en ese caso, se hacen reuniones con el equipo de coordinación para replantear el modo de abordaje de ese equipo. Porque te vuelvo a repetir, son muchas horas de trabajo con situaciones muy graves, imagínate que para que lleguen al servicio local ya hubo un trabajo previo del territorio que fracasó, entonces, son situaciones muy graves las que abordamos y son pocos los recursos. Una de las herramientas que más nos ayudó en un momento, con la que contábamos eran las cuidadoras, no me acuerdo como se llamaba este proyecto, acompañantes, pero no eran acompañantes, fue un proyecto que se armó, que lo armaron durante la gestión de XXXX, se plantea un proyecto que no me acuerdo como se llamaba, no eran cuidadoras, la función que ellas tenían principalmente, no era sustituir la función que tenían los adultos y adultas responsables del cuidado de los chicos, sino poder acompañar, guiar, algunas cuestiones vinculadas a la crianza y los cuidados. Nosotras seleccionábamos algunas situaciones en particular, cuantas veces por semana estaban con la familia. Nosotras pensábamos una estrategia, ellas también. A partir de ahí pudimos construir un montón, eso fue una gran herramienta laboral que nosotras tuvimos, después se diluyó y bueno. Uno con lo que tiene hace, pero fue un muy lindo trabajo con ellas.

C: - Vos mencionaste las condiciones materiales del lugar de trabajo, tener una sola computadora, un espacio reducido.

A: - Si, es un espacio muy reducido, un espacio muy ruidoso, un espacio donde cuesta encontrar un lugar para tener una escucha con el niño,

la niña o el adolescente. Lo fuimos preparando a pulmón, llevando juguetes nuestros, llevando cosas nuestras, planteándolo en las reuniones a la gente de la XXXX, de la coordinación. Tratamos de respetar la intimidad, porque al ser bloques finitos, se escuchan las charlas, se pierde la intimidad, todo lo que esa persona está transmitiendo en esa entrevista, se escucha lo que pasa en la entrevista de al lado, o en la reunión. Entonces, tratamos de organizarnos, en qué momento podemos usar qué espacio, quienes tienen cada día. Pusieron hace poco, una goma espuma, antisonora, como en la radio, a ver si podíamos evitar, porque incluso salimos aturdidas nosotras, bueno nada. Tenemos una computadora que es un carro viejo, no tenés muchos recursos, vos sabés lo que es. Es lidiar con lo que hay. Es incluso cargar con cosas de más, te convertís en un observatorio, vos misma tenés que hacer las estadísticas de tu propio trabajo, cuando la ley armaba otro tipo de equipos para poder abordar y hacer eso. Siempre está la demanda permanente de las autoridades, la falta de recursos, la sobre exigencia al personal, siempre estás faltando, esta es mi sensación. Siempre te falta algo para poder hacer el trabajo bien.

C: - Esto que decís, ¿cómo sentís que repercute en ustedes, en su salud?

A: - Y, cuesta, cuesta mucho, porque vivimos muchas situaciones, hubo momentos en que hubo chicos que vivieron situaciones graves de vulneración en su integridad física, eso fue un quiebre muy grande para el equipo, y mucha soledad, cuando pasan estas cosas, no hay la contención que uno espera. Incluso en el diseño de algunos abordajes no hay un acompañamiento que uno espera, pedimos muchas veces, supervisiones, una cuestión estratégica, por intermedio de la gente del centro de salud, una vez, le habíamos dicho a ellos que convoquen una supervisión, que era interesante que otra mirada nos venga a hacer un aporte en el modo de abordaje. Pero no llegó, hemos pedido varias veces supervisiones por fuera, porque no era suficiente con lo que nos ofrecía la coordinación.

C: - ¿Esto se lo daban, si pedían esos espacios?

A: - No, no, incluso una vez tuvimos una supervisión y fue por un favor, esto que quede acá, se dio en el marco de la gente que uno conocía y te hacía el favor de supervisarte alguna situación. Una de las cosas que nos marcó mucho como equipo fue una situación de un niño que su progenitora lo había prendido fuego. Ahí nos desmoronamos, pero bueno, nos pudimos volver a rearmar. No tengo recuerdo que ninguna coordinadora nos haya acompañado en eso, si tengo recuerdo de cómo el equipo se reestructuró, con mucho diálogo.

C: - ¿Cómo hicieron esto?

A: - Con mucho diálogo, llorábamos, nos conteníamos, volvíamos a hablar, volvíamos a revisar, nos poníamos pausa, uno termina haciendo una relación de hermandad, porque son tan sensibles las situaciones con las que trabajas, es tan profundo que armas en lo cotidiano, en lo laboral. Imagínate que te levantas para ir al baño y se suspende el trabajo en equipo, todo se pone en pausa, hasta que vos vuelvas, es mucho del codo a codo que genera esto. Tratamos de buscar espacios individuales con el equipo por fuera del laburo y dentro. Hacemos almuerzos comunitarios los viernes, para poder hacer catarsis, para poder vincularnos, más allá de que tenemos todas las semanas si o si una reunión general, donde cada equipo plantea los temas que quiere trabajar con una orden del día, también con un libro de actas de las reuniones. Completamos un acta por reunión.

C: - ¿En esas reuniones que sucede?

A: - En esas reuniones hacemos catarsis, planteamos situaciones, problemas, siempre en abordaje del modo de trabajo en el Servicio.

C: - ¿Esas reuniones tienen por objetivo trabajar lo que a cada uno le pasa en relación a su trabajo?

A: - No, son para evaluar la estrategia o las intervenciones que llevamos adelante cada equipo. Lo que nos pasa en relación a nuestro trabajo va por nuestra cuenta, en terapia, o al interior del equipo, o en los encuentros con el resto de las compañeras que hacemos.

C: - ¿En los almuerzos comunitarios que sucede?

A: -Son para distender la semana complicada o para poder conversar respecto de lo que nos pasa a todas acá adentro. A veces participan las coordinadoras, no siempre. Otra cosa que sumamos hace poco es hacer en la última media hora los viernes, yoga. Entonces nos llevamos la mat, una de las chicas es profe de yoga, para terminar la semana y relajar. Yo tengo recuerdo desde que empecé a trabajar en el servicio, que hacía descargas eléctricas, donde nos tocamos todos es chispa, literal te lo digo, a todos y todas nos pasa lo mismo.

C: - ¿Qué sentís que es eso?

A: - La carga energética, muy difícil, muy difícil, había y hay mucha expectativa con respecto al servicio, no había nada armado al comienzo.

C: - ¿Es esto que decís de las exigencias para con ustedes?

A: - Si sí, se esperaba que el Servicio aborde todo lo previo a la XXXX, que sea un filtro para eso, que a través de las medidas que tomamos se pudiera resolver algo, y nunca nos impusimos como autoridad a cargo. Esto es una interpretación mía, la gente que quedo a cargo de la creación del servicio no pensó en cómo, era construir con nosotros el cómo, era todo el tiempo compartiendo y haciendo conjuntamente, y en cada proyecto que nos daban, tomaban insumos. No era que vinieron con una idea y nos dijeron bueno ustedes con esto arrancan, a mi criterio fue todo muy precario. Yo esperaba que esté todo un poco más armado.

C: - ¿Qué creés que los afectaba más, las condiciones materiales, todo lo que tiene que ver con las exigencias o el abordaje de situaciones tan complejas y graves?

A: - La falta de recursos, la falta de políticas públicas, la falta de coordinación entre las instituciones del sistema de Protección, hay muchos vacíos con respecto a cosas que tienen que intervenir y no pasa, hay falta de negociación a nivel política que nos excede, entre el pedido de una medida excepcional y la adopción de esa medida excepcional. Incluso, si vos pensás

que un pibe va a ir a un hogar porque está mejor y no es así, entonces eso también nos pone en una disyuntiva, porque sabemos incluso que, a veces, es peor la decisión de que se vaya a un hogar que se quede dónde está, o no, eran peor las dos soluciones, entonces tampoco se sabe cómo salir adelante. Hay una crisis en relación al abordaje de las infancias y las adolescencias, en cuanto a lo que son las instituciones y las políticas, eso lleva a que las trabajadoras y los trabajadores se desgasten porque no sabés como responder, no tenés con qué.

C: - Ese desgaste que decís. ¿cómo te das cuenta que estás así?

A: - Primero, llego muy cansada, muy cansada del trabajo a mi casa, un cansancio extremo, después también me angustio. Después me quiero meter a mis pibes en el útero, sobre todo cuando veo situaciones de abuso, no quiero que salgan al mundo. Creo que he visto demasiado, pero también, esto de tener a las compañeras, y que te marquen las cosas, cuando uno hace catarsis. Hace un tiempo, empecé con lo físico, en lo personal. Al principio me mareaba, me pasan un montón de cosas en el cuerpo.

C: - ¿Qué es lo que te pasa en el cuerpo?

A: - Mareos, también empecé a tener mis períodos permanentemente, sobre todo esos dos síntomas, y el cansancio mental, la angustia, el sentir que esto no se termina nunca, que te lo llevás con vos, por más que vos no quieras. Hay situaciones que son tan graves, que se te quedan instaladas de algún modo, que se yo. Cuando fuimos a ver a este nene que la mamá lo había prendido fuego al XXXX, yo no quería entrar, porque me iba a hacer mal, porque yo tengo dos hijos chiquitos, porque me atraviesa, había hablado con la mamá hacía una semana atrás, y se me ocurrían setecientas preguntas que le podría haber hecho y no sé si hubiese cambiado algo o no. No sé si hubiese percibido algo o no, como esa y otras situaciones. Hay otras en las que si sentís que podés modificar algo, modificar en el sentido que pudiste accionar, intervenir, no como alguien que viene a rescatar, sino interrumpir este proceso de vulneración, por ejemplo cuando unas niñas y adolescentes estaban

siendo víctimas de abuso, entonces ahí se pudo hacer la denuncia, pero nunca tienen un final más o menos amable con las infancias.

C: - Y en esas situaciones donde algo se podía hacer, ¿tus sensaciones son las mismas? Esto de la angustia, el agotamiento que mencionaste.

A: - Y me daba mucha bronca, pensar que habían atravesado esas situaciones, lo que pasa es que la verdad te digo, no recuerdo alguna situación que haya tenido un desenlace más o menos amable con ellos y ellas. Siempre terminaban a la deriva, en general las familias están desmontadas, las familias están desestructuradas, desmanteladas, cuando hablo de familias no hablo solo de ese núcleo familiar, sino que hablo de otras cosas mucho más grandes, por ejemplo, estas chicas que te nombré, se fueron a vivir con la tía y después la tía les abrió la puerta y les dijo váyanse, las encontraron en la calle caminando la policía. Otra vez otra exclusión, otro abandono, parece que no hay una interrupción real, es la verdad.

C: - En estas situaciones tan difíciles de frustración, de agotamiento, el apoyo es entre ustedes ¿no? Con las compañeras, con el equipo. ¿Esto de alguna manera las preserva?

A: - Totalmente, es el núcleo de contención, es la familia, es todo, porque viven lo mismo que vos, escuchan lo mismo que vos, lo sentimos de manera diferente porque somos personas distintas, lo compartimos con tanta intensidad al tiempo y con tanta intensidad de abordaje, de diálogo, que es eso. Yo comparto más tiempo con ellas que incluso con mis hijos, en lo cotidiano y después, porque esos abordajes no cesan. También autocuidado.

C: - ¿Se ven por fuera del trabajo?

A: - Si hablamos todo el día, de nuestra vida. Tratamos de hablar de la vida, aunque terminamos, muchas veces, hablando de trabajo, no de las situaciones, sino del modo en que se llevan a cabo algunas cuestiones del Servicio. Le tratamos de poner humor a algunas cosas. Si nos encontramos por fuera, lo necesitamos. Y afrontamiento.

C: - ¿Para qué?

A: - Para salir de ese lugar, encontrarnos por fuera como personas, empezar la charla por cómo te fue el fin de semana y después arrancamos. Mi equipo es muy laborante, no hay muchos momentos en el laburo de charla nuestra, es laburar, sentarnos con los legajos, coordinar reuniones, mandar mails. Pero por fuera del laburo tratamos de distender mucho, por ejemplo, una vez al mes, nos vamos a comprar comida de los chinos, entonces nos tomamos 45 minutos para hacer eso, hablar de cualquier otra cosa que no sea el trabajo. Hacemos cosas como para rescatarnos un poco, una hace una torta y la traemos, esos mimos y gestos como para hacer la cosa más amable, más cálida. Y autocuidado

C: - De parte del Servicio en sí o la Coordinación, ¿había algún espacio para conversar esto que les pasa con las situaciones, más allá de las reuniones de equipo?

A: - No, no.

C: - ¿Alguien alguna vez lo pidió?

A: - Si, se planteó un montón de veces.

C: - ¿Cuál era la respuesta?

A: - Y, lo vamos a ver, nunca había pasado, no sé el tema de los recursos, no hay una respuesta concreta para esto. Después cuando cambian las gestiones, parecen que empiezan de cero como si hubieran descubierto América, como si no hubiésemos nunca redactado un libro de actas, como si nosotras no hubiésemos estado trabajando en esto, con ideas nuevas como si lo anterior no existiera. Qué se yo, no.

C: - O sea, no había lugar para esos planteos.

A: - No. Tampoco hay lugar para plantear las emociones, esto es laburo, las emociones las planteás con tus compañeros, con el resto de los equipos, acá hay que accionar. Hay que trabajar, hay que hacer. En ese sentido, son muy frías y distantes.

C: - Esto que mencionás sobre los síntomas físicos de los primeros momentos, ¿se fue intensificando con el paso de los años?

A: - Si, yo me pedí un mes de licencia, hasta que me di cuenta que era algo emocional y empecé terapia, ahí empecé a estar un poco mejor.

C: - Entonces son todas iniciativas individuales, lo que ustedes arman en función de lo que necesitan, más allá de lo que les ofrecen.

A: - Si, siempre individuales, y de los equipos, como en todos lados, hay momentos y momentos, pero hay mucha unión en el equipo total, general más allá de nosotras tres que somos muy unidas, siempre hay salidas, festejos de cumpleaños, mucho compañerismo entre nosotras.

C: - Entonces, ¿el clima general es bueno?

A: - Si, son ásperas eso sí, pero si es un buen clima. Hay alguien que se encarga de los regalos, entonces tiene el listado de todas las personas con sus fechas de cumpleaños, junta la plata para comprarle el regalo. Esa persona que cumple años lleva algo para compartir y celebrar. Entonces ponemos una pausa y celebramos el cumpleaños. Vamos bien temprano, 7.50hs, soplamos la velita y después cada uno se va a su box. Siempre buscamos eso. Y autocuidado.

C: - Esos rituales, esos hábitos ¿para qué sentis que lo hacen?

A: - Para aliviarnos, para comulgar como seres humanos, como personas, para reconocernos, para empatizar con el otro, la otra, o las salidas, que se organizan. Uno de los compañeros se pidió una licencia sin goce de sueldo y le hicimos una despedida, otra vez un fin de semana afuera de la ciudad para despedir el año. Tenemos esto de compartir mucho, porque compartimos mucho, se genera un lazo pseudo familia, es inevitable y autocuidado Porque estas situaciones con las que trabajamos te hacen poner el corazón en la mano, entonces todas estamos expuestas, vulnerables, con necesidad que nos abracen, son muchas horas de trabajo con esto.

C: - Como una medida de auto cuidado, quizás.

A: - Si, lo buscamos de esa forma, son modos de cuidarnos, de hecho, festejamos una navidad juntas, cada una según su personalidad, una había buscado todos menús navideños, viste que el 24 trabajamos hasta las doce, entonces habíamos armado una mesa navideña, previo a tener que irnos ese 24. Esas cosas tienen que ver con establecer una comunión entre nosotras, esto de familia esa así, porque todas compartíamos todo, y más con las compañeras del mismo equipo, compartimos más aún. No hay ausencias, nadie falta, salvo casos extremos siempre somos las tres. En los días, en el trabajo se genera esto, este *feedback* de empatía, de construir un equipo. Y afrontamiento

C: - La última pregunta, más allá de esto que hacen para cuidarse, para preservarse, para sostenerse ¿se podría construir algún dispositivo o espacio sistemático como medida de autocuidado?

A: - Yo pienso que hay mucha ausencia del Estado en el cuidado de los y las trabajadoras en estas temáticas, hay mucha ausencia y mucha invisibilización, no sé si por falta de recursos, por falta de registro o porque no les importa, pero incluso sería mucho más productivo para los trabajadores y las trabajadoras que haya un registro y que se piense como parte del trabajo la supervisión, el espacio de supervisión de ese grupo, incluso el rotar.

C: - ¿Que sería esto de rotar?

A: - Que vos tengas diferentes lugares donde trabajar, que estés un tiempo acá y luego te vayas a otro lugar, a otra temática, porque llega un momento que es inevitable el desgaste te llegue.

C: - Bueno, muchas gracias por este tiempo y esta conversación.

A: - De nada, espero que te sirva.

### **Entrevista 2: B**

C: - Bueno, como te había comentado por teléfono la idea es conversar sobre tu trabajo dentro del Servicio, yo te voy a hacer una serie de preguntas y vos me vas a ir respondiendo lo que te parezca. Recordá que si bien, esta entrevista va a ser grabada, todo lo que conversemos va a ser en el marco de

mi proyecto de investigación, guardando estricta confidencialidad. Para comenzar, ¿Quisiera saber cuál es tu profesión?

B: -Yo soy psicóloga, me recibí en el año 2008.

C: - ¿Desde cuándo estás en el Servicio?

B: - septiembre de 2018, luego de concursar. Formo parte del XXXX desde el comienzo.

C: - ¿Y trabajando con situaciones de vulneración de derechos?

B: - Desde el 2013 que trabajo en la zona XXXX de la ciudad, trabajando con jóvenes.

C: - ¿Cómo te decidís incorporar al Servicio?

B: - A mi particularmente sentía que se me había agotado un poco el trabajo con jóvenes en el barrio, era un trabajo re interesante, me acuerdo que uno de los jóvenes me dijo en un momento, cuando le fui a ofertar una actividad, para qué me voy a sumar si ustedes vienen y luego se van, esta cosa la de poca durabilidad de los trabajadores, por eso ahí siento que pude permanecer un tiempo, hacer un proceso de trabajo. Cuando sentí que se me agotó ahí, no me entusiasmaba, algo del trabajo se me había perdido, entonces ahí aparece lo del Servicio, que no sabía muy bien qué era ni qué hacían, sin embargo, estudié, me preparé y me presenté.

C: - ¿Cómo es la organización del servicio, hay reuniones de equipo, como es la modalidad de trabajo ahí?

B: - Nos reunimos una vez por semana acá en la oficina, en la reunión de equipo, ahí se discute todo. Se arma un temario, fue algo que fuimos construyendo, se cocinó ahí el servicio local, se fueron construyendo los criterios en función de los malestares que aparecían, las dificultades que aparecían. La gestión cuenta acuerdos generales que hizo, tipo aviso. Sobre todo, lo que le va pasando a cada equipo. Hace poquito se incorporó otro espacio, una vez por mes tenemos un espacio de supervisión, eso está bueno porque surgió de una reunión de equipo, hace ya dos años que lo venimos

sosteniendo. Es un espacio de supervisión institucional, donde ponemos de manifiesto malestares o cosas que nos vienen pasando a nivel general, a nivel equipo, XX lo lleva adelante. En ese espacio algo de lo personal termina apareciendo, en las reuniones de equipo termina apareciendo eso, por la confianza que tenemos.

C: - ¿Cómo se distribuyen las tareas al interior del equipo de tres profesionales?

B: - Generalmente leemos las situaciones las tres, luego dividimos de acuerdo a la problemática que se presente. Y las entrevistas las hacemos las tres juntas para ampliar la mirada y la escucha. Lo que hicimos cuando nos dimos cuenta que el espacio era imposible para trabajar, somos muchos, el lugar es muy pequeño, entonces nos gestionamos una oficina en el XXXX hace años, antes de la Pandemia, entonces a las instituciones del territorio les resulta más cerca también y ahí hacemos las reuniones interinstitucionales y las entrevistas a los grupos familiares.

C: - ¿Cómo es la relación entre ustedes como equipo pequeño y con el resto de los compañeros/as?

B: - Nosotras ponemos mucho en valor el trabajo de cada una, respetamos y valoramos lo que cada una aporta, hace, la intervención que hace cada una. Viste cuando algo se funda, se crea como una especie hermandad con aquellos que estás desde el comienzo, porque hubo momentos donde nos tuvimos que cuidar entre nosotros y salir a dar respuestas, yo en lo particular armé una sociedad con XXXX, es una socia porque hay respeto, aun habiendo discusiones o diferencias, siempre con ella tuvimos la posibilidad de hablarlo, qué nos pasó, tiene que ver con el trabajo o no. Lo que está bueno con ella es el diálogo, siempre tenemos esa chance de dialogar si de repente sentimos alguna tensión. Al menos yo la sigo eligiendo como compañera, deseo seguir trabajando con ella. Construimos algo, es un lugar donde aprendo, sigo aprendiendo, sigo eligiendo, me sorprendí de mí misma, mirá lo que pudimos pensar, hacer. Se fueron armando sub grupos también, entonces cuando te pasa algo, vas y lo charlas

con esas personas, más a título personal. Se armó algo colectivamente un equipo que tiene mucho capital, mucho valor y es lo que hace que yo todavía siga acá, que lo siga eligiendo, que siga renovando mi apuesta, mi deseo, aún con todas las dificultades.

C: - ¿Con cuantas situaciones trabajan hoy en día? ¿Es posible el abordaje?

B: - Cuando nosotros ingresamos en septiembre de 2018, el servicio ya estaba funcionando con el equipo de gestión, es decir, cuando nosotras entramos ya había situaciones que habían ingresado. Cuando nosotras tomamos el XXXX, eso no es menor, no es que arrancamos de 0 y uno se va preparando, sino que ya nos estaban esperando alrededor de 50 situaciones, llegamos y al segundo día teníamos una reunión en la XXXX. Eso impactó en cómo construir el trabajo, los primeros meses fueron como muy tensos porque había que dar respuesta a cosas que ya se habían abierto y ahí mismo tuvimos que construir criterios de cómo intervenir, poder entender cuál es la función del servicio en una ciudad, las particularidades de cada XXXX, entender cómo funcionan las instituciones del territorio, construir las redes institucionales, crear un trabajo nuevo, pensar estrategias. Hoy en día, creo que tenemos alrededor de 80 situaciones activas.

C: - ¿Considera que el abordaje de situaciones de vulnerabilidad impacta/repercute en su persona?

B: - Yo creo que se trata de cómo cada uno se toma lo que hace, pero si es verdad, sobre todo cuando uno trabaja situaciones muy crueles de los niños, uno siente que éticamente o moralmente, uno tiene responsabilidad, te afecta, uno es un ser humano. Yo siempre digo que este trabajo tiene fecha de vencimiento, yo siempre me pregunto esto, quizás haya un límite para ponerle a esto, no sé si voy a poder estar mucho tiempo trabajando, escuchando o pensando y devolviendo algo en relación a lo que escucho, sobre todo, cuando escuchamos todo el tiempo cosas del orden de la crueldad. Si siempre digo que mientras esté el deseo y esta apuesta... hay una frase que siempre me acompaña que es "*esa capacidad poco común de*

*transformar en territorio de juego el peor de los desiertos*". Yo hasta el día de hoy siento esa ilusión, una convicción de que siempre algo, a pesar de todo, puede pasar diferente o puede aliviar. El día que deje de sentir eso, yo ahí sí, siento que va a ser el momento de retirarme e ir a hacer otra cosa a otro lugar. Mientras esté eso, voy a seguir estando. Es muy aliviador y gratificante cuando sentís que algo de lo que hacemos puede virar hacia otra escena posible. A mí me pasó con una situación con una mamá hace poco, que no pude hacer un corte, que me pregunté porque me angustia tanto esto, y lo trabajé en análisis y ahí pude poner una distancia, para eso es fundamental la supervisión, las reuniones de equipo que me ayudaron a hacer el corte, identificar que es una situación laboral y a darme cuenta que es lo que se está eclipsando con algo propio, es fundamental porque ahí uno se puede mandar una macana. Yo me pregunto si como trabajadores podemos alojar algo de lo que se presenta hoy como problemáticas, de lo que están atravesadas las situaciones hoy, cómo llegan estos niños, qué niños nos están llegando, cómo llegan los progenitores. Sería interesante hacer un diagnóstico más preciso de cómo llegan, quién deriva esas situaciones, para poder pensar como alojamos, cómo esperamos a esas familias. Hay algo del tejido social que está tan roto, que por más que aparezcan recursos, no sirve. Es importante repensarnos como servicio, darnos ese tiempo con las instituciones del territorio, del Estado, empezar a pensar cómo recuperamos algo de ese tejido que está cada vez más roto, algo de eso podamos transmitir cuando recibimos una situación. Empezar a armar una trama con las instituciones con las que tenemos que trabajar, no ponernos en falta como trabajadores, esto te toca a vos, con esas instituciones con las que tenemos que armar una MPI (medida de protección integral), llegar a acuerdos, y poder transmitir eso a las familias. Quizás se tenga que armar de otra manera, no tan fragmentadamente, porque sino termina pasando que las familias se ven fragmentadas.

C: - ¿Qué hacés para proteger tu salud durante tu tiempo de trabajo?  
¿Qué hacen para proteger su salud durante su tiempo de trabajo como equipo?

B: - Haciendo otras cosas por fuera, que mi vida no sólo sea esto, yo personalmente hago teatro, el teatro me permitió armar otras escenas posibles, que aparezca algo de lo lúdico, del juego, ahí hay una distinción que es fundamental con la vida. Este trabajo no es lo único que hago, que no se te convierta en un lugar único, porque te puede llegar a enloquecer, porque si algo de esto se corre, uno se cae. Tener otros lugares, poder entrar y salir de la escena es fundamental. Otra cosa que se me ocurre y que se volvió una militancia, por ejemplo, parar a comer, al principio, no podíamos parar a comer. En una supervisión que hicimos apareció, es tan complejo trabajar con estas cuestiones, poner una cierta distancia que no te afecte en lo personal, entonces dijimos hay que hacer un corte, comer todas juntas. El espacio de análisis también es fundamental, donde yo me pueda pensar, tomar distancia, es complejo no involucrarse de más, a veces quedás empantanada, entonces el espacio de análisis me permite tomar distancia, generar un espacio de terceridad, para poder volver a ubicarme en la escena, ver cómo me ubico acá, cual es mi función, como pongo los límites. Se armó algo colectivamente un equipo que tiene mucho capital, mucho valor y es lo que hace que yo todavía siga acá, que lo siga eligiendo, que siga renovando mi apuesta, mi deseo, aún con todas las dificultades. Ese es el sentido para mí de seguir acá, lo que pudimos construir. A mí me sostiene acá en el Servicio armar equipo, las compañeras, los compañeros, lo colectivo. Hay apuesta, hay deseo en que algo puede ser diferente. Yo vengo entusiasmada a trabajar. Creo que el humor también me ayuda, la complicidad con algunos compañeros, también ahí está el trabajo. A veces uno cree que lo que hace es poquito, porque es un trabajo poco tangible, es difícil medir el efecto que tuvo una intervención, una vez mi analista me devolvió esto, el hecho de que vos hoy acá estes pudiendo pensar a este niño, esta historia, ya es. Yo confío en que eso ya tiene un efecto, es alguien que lo está pudiendo pensar a ese niño. Esto también, cuando tenemos una entrevista las personas muchas veces nos dicen, gracias por escucharnos, que aliviado que me siento, vine re asustada y me voy re bien, eso ya es modificar algo en la vida de alguien, en estas pequeñas acciones, siempre podemos recuperar algo de lo posible, que nuestro trabajo tuvo algún valor. Las familias con las que trabajamos nos

devuelven algo de la amorosidad, de la ternura y eso te gratifica, te modifica la verdad. Además, yo siento un compromiso sobre todo con acotar el padecer en niños, no ahorrarle la angustia porque hay cosas que son parte de la constitución subjetiva y son inevitables, es la historia que a cada uno le toca, pero si pensando en este lugar como Estado, hay que garantizar o al menos generar condiciones para aquel que por cuestiones que lo exceden pueden sufrir más de la cuenta o se ponga en riesgo, ahí si siento que un trabajo es posible, algo se puede hacer, algo se puede acotar. Pero si es re difícil, te va dejando marcas, además.

C: - ¿Cuentan con algún espacio para conversar sobre esa cuestión?  
¿Considerás necesario que dentro del Servicio haya un espacio para esto?

B: - Sería interesante que haya un espacio para repensarse como trabajador, qué estoy haciendo, cómo estoy haciendo lo que hago, que no quede a cuenta propia en un espacio de terapia personal solamente, algún dispositivo o alguna instancia donde algo eso se pregunte, se converse, escuchándose para ver si es necesario hacer un recambio, moverse a otro equipo y no te termine empujando alguna situación, eso falta a nivel XXXX, hay algo que te termina apurando. Porque es real que uno se cronifica, se queda en algunos lugares por mucho tiempo sin revisar si quiere o no estar. Creo que hay momentos donde es bueno que uno rote. Antes de terminar, quiero agradecerte porque la verdad que alguien se preocupe por cómo estamos los trabajadores o que nos pasa es re importante, lo valoro un montón.

C: - Gracias a vos.

### **Entrevista 3: C**

Corina: - Bueno, como te había comentado por teléfono la idea es conversar sobre tu trabajo dentro del Servicio, yo te voy a hacer una serie de preguntas y vos me vas a ir respondiendo lo que te parezca. Recordá que si bien, esta entrevista va a ser grabada, todo lo que conversemos va a ser en el marco de mi proyecto de investigación, guardando estricta confidencialidad. Para comenzar, ¿Quisiera saber cuál es tu profesión?

C: - Soy trabajadora social.

Co: - ¿Desde cuándo estás en el Servicio Local?

C: Desde el inicio, ahora van a ser, se cumplen 6 años.

Co: - ¿Y trabajando con situaciones de vulneración de derechos?

C: - Once años ya, antes estuve en la XXXX en los equipos de XXXX, puntualmente en el XXXX. En el campo de las infancias 11 años.

Co: - ¿Cómo te decidís incorporar al Servicio?

C: - Me interesó en términos profesionales, lo vi como carrera dentro de la XXXX, un paso más, y además el cambio en la categoría, es decir, más dinero.

Co: - ¿Cuál es tu función dentro del Servicio?

C: - Si bien soy trabajadora social, actualmente formo parte de la XXXX, hace aproximadamente un año, en los inicios estuve en el equipo de XXXX casi tres años, después el equipo de XXXX pasa a ser equipo XXXX, estuve poco ahí. Ahora estoy en la XXXX que está en articulación con el equipo de XXXX. La idea de irme a la XXXX surge como una necesidad personal, de haber ubicado que había cumplido un ciclo en lo que eran los equipos de intervención, también cumplido un ciclo en lo que era el armado de ese equipo, sumado bueno, a momentos personales donde yo ya no tenía ese margen, o esa disponibilidad que uno tiene que tener para poder ocupar determinados lugares, en determinados momentos, fue una definición personal de pedir que me trasladaran o que me permitieran cumplir otra función. Yo defino esto, no es que me lo ofrecieron, pensaba que una tarea administrativa iba a ser más leve que esto, y me dieron esto que estaba a mano, entonces empecé a darle forma con las personas que estaban en ese momento, empecé a generar funciones y tareas que podían sumar a lo que estaba establecido, sistematizar algunos datos, armar un archivo del servicio, un trabajo de ordenamiento y de volcar información del papel al sistema. Esto fue mutando, yo soy la única profesional que está ahí, mi función fue jerarquizar un poco la XXXX, además de ser un lugar meramente administrativo se le pueda estar sumando una

mirada profesional, darle una vuelta de sentido. Esto sigue mutando, lo re pienso todo el tiempo, ahora se trata de articular con el equipo de XXXX. Cumplo varias tareas, tengo una función administrativa y también la lectura de situaciones, una primera lectura, un poco más rápida en función de mi recorrido, mi experiencia, mi mirada profesional, puede ubicar rápidamente gravedad, urgencia, inmediatez, unos criterios que son necesarios y agilizan un poco la dinámica del trabajo del Servicio.

Co: - ¿Cómo son las condiciones materiales del trabajo?, me refiero al espacio físico, los recursos materiales con los que cuentan.

C: - Deficiente, el ruido es terrible, el hacinamiento de gente, a mí en lo personal me fastidia un montón, la contaminación auditiva es insoportable, totalmente insalubre, los espacios son muy reducidos, incluso se sumó mucha gente a trabajar, seguimos con el mismo espacio físico con el doble de personas, imagínate, todo es va en aumento, si antes nos aturdiámos, ahora nos aturdimos un poco más, estamos un poco más hacinados, no solamente eso sino porque eso conlleva otras cuestiones. La XXXX por ejemplo, no tiene ningún tipo de privacidad, es lo primero que ves cuando entrás, cosa que está bien, es un lugar de paso, donde hay algunos recursos que son comunes a todos, entonces los necesitan los compañeros, es un lugar de interferencia auditiva, de gente caminando, de gente que todo el tiempo te pide cosas, estamos pegados a los box de los equipos, entonces es todo el tiempo, la puerta, el teléfono, nosotros, las compañeras trabajando o en un momento de pausa. Es un audio que no corta nunca, no podés resguardarte un ratito, sino tenés que irte. Es un condicionante, hay una afectación bastante importante respecto a lo anímico y a la disponibilidad que vos tenés al momento de trabajar. Cuesta decirlo, pero les cuesta tomarlo. El silencio es una cuestión de necesidad, que te oxigena un poco, pero eso lo tenés que pedir y cuesta que lo hagan, no sale solo.

Co: - ¿Cómo son las relaciones al interior de los equipos pequeños? De lo que recordás de cuando trabajabas en el equipo anterior.

C: - Esta lógica de trabajar con la interdisciplina de a tres, es complicada, funciona, es interesante pero bueno, a veces no todos encajamos con todos, lo personal se pone en juego, las diferencias con el otro, los posicionamientos, es a construir, tenés que armar un vínculo con el otro para poder trabajar y no estoy hablando de afecto, no es que tenés que querer al otro, pero si poder trabajar. A veces eso no se arma por más que hagas esfuerzo. Son muchas horas que pasas con esa gente, se arma como una especie de convivencia, es mucho, eso empieza tomar tonalidades, te encontrás con diferencias, con quiebres, rupturas. Son los vínculos humanos. A veces pasa que bueno, nos matamos un rato y después seguimos. Lo resolvíamos entre nosotras, no había mucho otro con quien contar. Las veces que pedimos la intervención del equipo de gestión, la verdad no estuvo a la altura de las circunstancias porque bueno, son lugares difíciles de ocupar, siempre fueron todas mujeres, no lo digo por una cuestión machista, pero si un posicionamiento como de dejar hacer, que resuelvan ellas, como si eso no fuera parte de la función que tiene que ver con cómo conducís la grupalidad, cómo direccionas al grupo de trabajo. Nosotras también en su mayoría todas mujeres, todas puestas en lugares de mujeres fuertes, con carácter vehemente, entonces la gestión decía, bueno, si hay conflicto en términos vinculares, que resuelvan entre ellas. Así fue, la buena predisposición que tenés para resolver un conflicto, pensando que íbamos a laburar, cuánto te podés matar con el otro, tampoco se han generado situaciones tan hostiles o irreversibles, siempre se ha podido dialogar, retomar algo del vínculo y del trabajo. No todos tenemos que trabajar con todos.

Co: - Entiendo, y como se organizan para trabajar con los otros equipos y la gestión. ¿Hay reuniones de equipo?

C: - Nosotros tenemos dos espacios actualmente, una reunión de equipo semanal los miércoles, donde se discuten todas las cuestiones más importantes, pasa de todo ahí. Y hace un tiempo que tenemos otro espacio, de supervisión institucional, un espacio de supervisión desde lo institucional, esa chica que se llama XXXX, en el marco de su función de la XXXX, no es algo que la XXXX paga, yo he supervisado en otros momentos, esto no tiene

el encuadre de la supervisión, es como un armadito, una ficción, los vengo a escuchar un rato, ella le pone lo suyo, pero es muy acotado, he tenido supervisiones con un encuadre, con objetivos, con líneas de trabajo direccionadas, con impacto. Esto es bueno, voy una vez al mes, charlamos, no digo que no sirva, no sume, yo no le encuentro algún tipo de sentido. Esto es un mandato de la institución, por supuesto que es una demanda de los trabajadores, pero no se piensa cómo, para qué, que intencionalidad tiene, qué sentido tiene, esto es un mandato, como si eso fuese la salvación, hay darle forma, contenido. Lo que pasa es que hubo un momento donde tuvimos mucho conflicto con las coordinaciones, por eso surge ese espacio. Nosotras tuvimos ya cuatro coordinaciones diferentes, ahora vamos por la quinta, lo que se mantuvo más o menos fue la gestión, a veces se ausentaron, fueron y vinieron, al inicio, como todo lo nuevo, era super esperado por algunos y también super resistido por otros, fue difícil ocupar esos lugares, entablar relaciones, yo pude elegir con quien empezar a trabajar, eso lo hizo más llevadero. Pero si los cambios en las coordinaciones fueron complicados, porque todas venían con algo distinto, creían que venían con la fórmula para resolver cosas y no era así.

Co: - ¿Considera que el abordaje de situaciones de vulnerabilidad impacta/repercute en su persona?

C: - La afectación de las situaciones con las que trabajamos es muy personal, también lo que sucede es que cuando uno va trabajando con un equipo durante mucho tiempo, vas adoptando roles, ya te das cuenta cómo le va a ir afectando a cada una determinada situación, yo sabía que a XXXX le impactaban mucho las situaciones de violencia de género, con XXXX, a partir de su historia personal del fallecimiento de su bebé, sabía que le afectaban las situaciones que tenían que ver con bebés que estaban en riesgo, y a mí también, por supuesto. Ya sabías qué posicionamiento iba a tomar cada una, a mí me ha pasado mucho cuando tenía que hacer entrevistas con mujeres que relataban vínculos muy complicados con sus progenitoras, hablaban del desamor, eso se me hacía un poco insostenible, tiene que ver con algo personal mío que se ponía en juego ahí. Creo que casi siempre podía tomar

distancia de lo que escuchaba. En mi caso, empecé a sentir en esa pequeña oficina que no podía estar, empecé a sofocarme, me quería ir, hay una cuestión con el espacio edilicio que nunca están a la altura de las circunstancias, que siempre son chiquitos, incómodos. Eso empezó a sofocarme, estar tantas horas sentada en el mismo lugar, pero lo que terminé siendo un registro concreto que tenía que dar un paso al costado, fue cuando me di cuenta que no podía diferenciar lo que era una escucha profesional, se me estaba mezclando lo personal y lo profesional, tenía trabada la escucha profesional, no podía, no enganchaba, no estaba más disponible para eso, no tenía más para dar. Me empecé a dar cuenta que no quería escuchar, no quería que me hablen de situaciones, no tenía margen para recibir más. Había muchas cosas que me pasaban en el plano personal, entonces no tenía resto. Iba y cumplía, una cosa bien mecánica, muy automática, pero no pudiendo más que eso, atravesada por el fastidio, el malestar, el enojo, la incomodidad. No fue fácil, pero me tenía que ir. Yo estaba muy mal, pedí el traslado, sino me pedía una licencia, le dije esto a la coordinadora y ella me ofreció esta nueva función. Yo la construí la verdad, no estaba armado nada.

Co: - ¿Cuándo estuviste así, quien o quienes te acompañaron?

C: - En principio mi familia, también algunas compañeras. Fue re duro para mí. Por suerte me pude cambiar a otro lugar.

Co: - ¿Cómo te preservás o cuidás en espacio laboral?

C: - No hay posibilidades de preservarte mucho, porque el silencio que necesitás para trabajar no lo encontrás, no se suspende el tránsito permanente de gente, básicamente te acostumbrás a trabajar así. Yo trato de resguardarme, el resguardo viene con los límites, en el sentido de decir esto, por favor hace silencio, por favor no grites, si me piden algo les pido que esperen, poner en espera al otro, eso es muy importante, me ayuda, ahora puedo, ahora no puedo. A veces la única opción es retirarte de la oficina. No hay muchos espacios destinados para esto, para aliviar a los trabajadores.

Co: - ¿Consideras que sería necesario algún espacio destinado a esto?

C: - Siempre es interesante incluir dentro de la lógica institucional algún dispositivo de acompañamiento, de soporte para la salud mental de los trabajadores. Uno porque tiene la posibilidad y decide tener su propio espacio de análisis, sería super interesante. Que sea una política institucional, tiene que ver con el cuidado de los trabajadores, cuando uno trabaja en la complejidad, en esta complejidad, todas las vulneraciones de derechos de niños, niñas, adolescente. Hace tiempo que eso no está en la agenda.

#### **Entrevista 4: D**

Corina: - Bueno, como te había comentado por teléfono la idea es conversar sobre tu trabajo dentro del Servicio, yo te voy a hacer una serie de preguntas y vos me vas a ir respondiendo lo que te parezca. Recordá que si bien, esta entrevista va a ser grabada, todo lo que conversemos va a ser en el marco de mi proyecto de investigación, guardando estricta confidencialidad. Para comenzar, ¿Quisiera saber cuál es tu profesión?

D: - Yo soy abogada.

C: - ¿Desde cuándo estás en el servicio?

D: - Desde el inicio, concursé cuando se creó y empecé a trabajar.

C: - ¿Y trabajando con situaciones de vulneración de derechos?

D: - Empecé en el año 2012 en el área de XXXX en los equipos de XXXX estuve un montón de años, luego en el XXXX de la XXXX en intervenciones sociales como soporte legal para todas las áreas, era más diverso el trabajo.

C: - ¿Por qué decidiste presentarte al concurso del Servicio?

D: - Fue principalmente por una cuestión de categoría, la verdad, yo tenía la 16, si bien tenía un montón de adicionales, cobraba casi lo mismo que lo que iba a cobrar en el servicio, el servicio ofrecía una categoría 19 y para hacer carrera municipal.

C: - ¿Cuál es tu función dentro del mismo?

D: - Soy abogada del equipo XXXX del servicio. Pasé por varios equipos, estuve en el equipo XXXX muy poquito, era muy diferente el trabajo de abogada a lo que yo venía haciendo, y no quería seguir en el servicio ni bien concursé, quería volver al área XXXX, pero no había posibilidad, porque ya habían hecho los traslados, entonces, en vez de quedarme en un equipo de intervención, que eran divinas las compañeras, el trabajo era muy diferente a lo que yo venía haciendo y a las posibilidades profesionales que yo tenía en las otras áreas. Ahí me proponen irme al equipo de XXXX que estábamos con XXXX y XXXX, si bien veníamos situación de vulneración, no hacíamos una intervención directa, más que nada valorábamos si la situación era o no para el servicio y se derivaba al equipo de intervención. Ahora estoy en un equipo de intervención del XXXX Ahora estoy bien, en un momento distinto.

C: - ¿Cómo se organizan las funciones al interior del equipo? ¿Qué pensás acerca del trabajo interdisciplinario?

D: - En el equipo centro, la mayoría de las situaciones que trabajamos no son situaciones con necesidades básicas insatisfechas, no los urge la pobreza, el laburo es diferente, trabajamos con clase media o clase media-baja, del otro lado siempre hay abogados, hay una respuesta, lo que también hace que el acceso a determinadas cosas sea más complejo, escuelas privadas, sanatorios privados. Personas con recursos que no le importa que las llamemos, llegamos, vemos lo que tenemos en agenda, reuniones, citaciones, acompañamientos al XXXX. Si vemos que es una situación media compleja vamos dos y otra se queda en el Servicio, si la persona está muy frágil, es importante que alguien al acompañe mientras hacés todo el tramiterío, yo hago más la parte formal, lo que tiene que ver con las actas, los escritos para las otras instituciones, lo que te tiene que ver con esa parte más formal, obviamente la hago yo. Vamos haciendo un poco de todo. La interdisciplina es fundamental, no solo al momento de intervenir en las situaciones sino para poder pensarlas, también te vas aggionando de las miradas del otro, la XXXX no tiene nada de intervenciones sociales, es otro mundo, ni cerca, trabajar con otras profesiones en el servicio te permite ampliar esa mirada, las cuestiones las puedas ver desde diferentes ópticas,

con XXXX nos encontramos en entrevistas ella asesorando una guarda y yo mandándolo al psicólogo, es fuerte, yo me largo a decir cosas que ella como psicóloga no podría decir, más impunemente (ríe). La trabajadora social nos suma muchísimo, ella conoce un montón de cosas que tienen que ver con los recursos, cómo pedirlos, donde gestionarlos. Ella llegó el día cero al equipo, nos organizó, esto es un quilombo dijo, nos organizó como registrar todo lo que veníamos haciendo, de cada llamada hace un acta, hizo un mapeo del distrito centro, que no hay casi nada, de instituciones. Las políticas sociales no están pensadas para el centro. Hay zonas más organizadas como la XXXX, otras que no.

C: - ¿Y cómo es el funcionamiento general del Servicio?

D: - Tenemos una reunión, los días miércoles, todas las semanas, ahí charlamos de todo, a veces se torna un poco catártico. Todo lo tiempo quejándose de lo mismo, la dirección provincial. Se hacen anuncios parroquiales de la Gestión, se conversan diferentes cosas, en algún momento se intentó trabajar situaciones, pero nunca lo pudimos sostener. También se hace una supervisión que es una vez al mes, con gente de la XXXX, pero a veces la escena se la lleva esta imposibilidad con la XXXX y parece que todo termina siempre ahí. Era para supervisar las prácticas nuestras, en relación a como trabajamos las situaciones nuestras, y como abordarlas, como corrernos de algunos lugares de queja. Está bueno, en otro momento hicimos una en la XXXX, hace unos años, esta es la que venimos sosteniendo en el tiempo. Yo creo que tendría que haber espacios que no sean solo del servicio, sino que esté incorporada gente del territorio, sería fundamental, o de XXXX para definir criterios. Nosotras con las chicas del equipo participamos de reuniones intersectoriales, con otras instituciones y eso sirve mucho, para darnos a conocer y conocer a otras instituciones. Nosotros lo hacemos y funciona mucho, están los centros de salud, el XXXX. No hay espacios para conversar lo que nos pasa en relación al trabajo, sería interesante, no sé si le interesaría a la gestión armar algo de eso, las veces que surgió la demanda, se desactivó rápido.

C: - ¿Cómo son las condiciones materiales del Servicio? me refiero a la disponibilidad de recursos, la infraestructura.

D: - Muchos no tienen computadora, así que siempre nos piden, me prestas la oficina, y eso te retrasa un montón de trabajo, la prestas, y casi no podés avanzar con lo tuyo. Es un espacio pequeño, encima sin estufa, sin calefacción, nos cagamos de frío, un desastre, y sobrevivimos igual. Hoy es un desastre, somos muchos más y es un quilombo. Hay mucho bullicio. Hace poco nos pasó algo que me hizo pensar, una nena que dijo, acá me están escuchando todos lo que estoy diciendo, de 8 años, no quería hablar porque ella se daba cuenta que estaba escuchando a todas las personas, todos la estaban escuchando a ella. Si somos un servicio de infancia, mínimo tenemos que tener las condiciones físicas para que un niño se sienta cómodo, mínimamente. Las oficinas son abiertas, no son cerradas, eso hace que te vayas con la cabeza así (gesto), no sólo por las situaciones sino por el barullo del ruido, con la cabeza explotada. Son una cagada las condiciones.

C: - ¿Cómo es la relación con las compañeras del equipo pequeño?

D: - A mi XXXX me suma un montón, es re soporte, antes no me había pasado porque tenía mala relación con mi compañera de trabajo, me quería ir. Ahora no siento nada de eso, tengo una re buena compañera. Llevarse bien es importante. El lazo con el compañero, el poder establecer en una entrevista algunos roles, por ahí yo me pongo en modo mala y XXXX más buena, XXXX en el medio, eso hace que la entrevista fluya de otra manera, eso es la confianza que hay entre nosotras, entonces le puedo marcar cosas a la persona entrevistada que tiene que ver con los derechos, como taxativo, que no lo es, obviamente, para tratar de producir algo en el otro. Antes era un acuerdo previo, ahora fluye por el tiempo que trabajamos juntas.

C: - Anteriormente, ¿tuviste dificultades en la relación con tus compañeras?

D: - Si, la verdad que sí, no nos llevábamos bien con una de ellas. Yo empecé en el equipo XXXX, como te dije, me quise ir, pero no me dejaron, entonces me ofrecen irme al equipo de XXXX, que era más administrativo

todavía pero bueno no tenía que intervenir, teníamos mucho trabajo, casi 600 situaciones, una locura, hasta que la gestión anterior nos saca de XXXX y nos pone como equipo XXXX, lo tomé bien yo, había una cosa que no funcionaba como compañeras, sobre todo con una, ahí nos dividimos y fuimos al equipo XXXX con XXXX. Acá en este equipo, yo, bueno me impuse, le fui dando mi forma, dejé de pedir permiso, si tenía que ir a XXXX me iba, empecé a acompañar a la gente, se entendió que era necesario eso, había apoyo de la gestión para eso. XXXX es así, se consiguen cosas, yendo, golpeando puertas, hablando con secretarios, jueces.

C: - ¿Con cuántas situaciones están trabajando hoy en día?

D: - Tenemos muchas situaciones, pero mucho menos que el resto de los equipos, no me acuerdo el número, pero si tenemos varias bastantes complicadas, al borde de la medida.

C: - ¿Con qué dificultades se encuentran en el trabajo en el servicio?

D: - Tener a distintos profesionales trabajando en lo mismo con diferentes tipos de contratación es terrible, porque encima son contratos que duran un tiempo, les pagan poco y se van rápidamente, trabajan las mismas horas que vos, es imposible no generar malestar para ellos y para nosotros. Los equipos están completos, pero de esta forma, una de las abogadas dice, todavía no cobré asique no voy a ir hasta no cobrar, es imposible trabajar así. Eso es una dificultad y un malestar para todos. Otra cosa tiene que ver con el trabajo que yo estaba acostumbrada a hacer de mi profesión. Fue muy diferente el laburo cuando nosotras empezamos en el servicio que como abogadas teníamos en las otras áreas, veníamos trabajando con una impronta profesional, acompañando a la gente a XXXX, haciendo laburo de abogada, cuando empecé a trabajar en el servicio eso no era una posibilidad, hacíamos asesoramiento pero nada, yo creía que podíamos ayudar a la gente desde otro lugar, acercándola más al acceso a la justicia, porque el no acceso a la justicia es también una vulneración de derechos, quienes coordinaban en ese momento no lo entendían así, estábamos todo el día sentadas detrás de una computadora haciendo intervención, que no tenía que ver con lo legal, era un

trabajo administrativo, no es lo que esperaba, ni lo es, yo tenía un rol más activo con la gente, acá no era ni es una posibilidad. Esto aleja mucho a la gente y a nosotras de lo que es real lo que pasa en el XXXX, el XXXX es un mundo aparte para la gente, es una galaxia desconocida que genera mucho rechazo en la gente, es expulsivo el XXXX y en las intervenciones sociales si vos no acompañas, la gente no continua los procesos, es desgastante, a la gente no le dan bola, una cosa es que la persona vaya sola, otra cosa es que vaya acompañada por alguien de la XXXX, tener alguien que les vaya traduciendo, es otra la entrada, para que las personas que laburan en el XXXX entiendan que no es una demanda aislada, que forma parte de una intervención social general, la gente no sabe explicar eso, le dan vueltas, la gente se toma tres colectivos, si llueve no puede ir, si vos no la acompañas, fracasa. Esto nunca se entendió, ninguna coordinación lo entendió. Otra cosa que pienso es que las políticas sociales no están pensadas para el centro. Casi no hay instituciones, o las que hay no son conocidas por la población.

C: - ¿Cómo repercute el trabajo en tu vida personal?

D: - Y es difícil que no te afecte. Hubo situaciones con las que me enganché más, hay una situación en particular que me dio mucha pena, tuvimos que tomar la medida y eso me afectó, porque le habíamos puesto muchas fichas. También tuvimos una de violencia de género, la laburamos mucho, la hija de esta mujer, nos confesó que había sufrido un abuso, y quiso que nosotras denunciáramos, y eso se pudo avanzar un montón, estuvo bueno eso. La acompañamos cuerpo a cuerpo, a la madre y a la niña, también.

C: - ¿Cómo haces para preservarte, para cuidar tu salud?

D: - Yo cuando salgo cambio el chip, antes trabajaba en el estudio, pero no me dio más la energía para seguir laburando y atendiendo gente, salgo con la cabeza explotada, quemada, antes trabajaba de la profesión por fuera, también tengo un emprendimiento de juguetes, ese es mi escape y me fui a vivir a XXXX, yo llego, tengo mis plantas, mis cosas, busco a mi hijo de la escuela y llego a mi casa y me desconecto. No me quedo enganchada.

Siempre te quedás pensando en algo, pero yo puedo hacer un corte y no quedarme enganchada.

C: - ¿Cuál es el sentido de seguir trabajando en el SL? ¿Qué es lo que te motiva a seguir?

D: - Cuando estaba en género era más claro para mí, porque en cada cosa que yo hacía, sentía que mi intervención ayudaba en alivianarle en algo el malestar a esa persona, mínimo aunque sea, el estar acá en el Servicio, detrás de un escritorio, claramente no tenía sentido para mí, pasé de estar todo el día en la trinchera a estar acá pidiendo informes, era súper inútil para mí, lo podía hacer cualquiera, cuando yo cambié de posición, dije tengo que ir al XXXX, yo tengo que acompañar, insistí para que me dejen hacerlo, creo firmemente que el acceso a la justicia puede dar acceso a otros derechos, ese es mi sentido, poder acompañar esas cosas, tratar de, a través del derecho, posibilitar accesos.

### ***Entrevista 5: E***

Corina: - Bueno, como te había comentado por teléfono la idea es conversar sobre tu trabajo dentro del Servicio, yo te voy a hacer una serie de preguntas y vos me vas a ir respondiendo lo que te parezca. Recordá que si bien, esta entrevista va a ser grabada, todo lo que conversemos va a ser en el marco de mi proyecto de investigación, guardando estricta confidencialidad. Para comenzar, ¿Quisiera saber cuál es tu profesión?

E: - Yo soy licenciada en trabajo social.

C: - ¿Desde cuándo estás en el servicio?

E: - Desde sus inicios, en el 2018, somos de la parte que concursó, así que fue un deseo ingresar.

C: - ¿Y trabajando con situaciones de vulneración de derechos?

E: - Antes del Servicio, trabajé cinco años en el equipo XXXX cuando se fundó, en la zona XXXX y luego cinco años más en la XXXX que puntualmente estaba en la zona XXXX en el barrio XXXX. Si participando

mucho del colegio de XXXX donde veníamos en tensión la no existencia del Servicio, a pesar de que ya estaba la ley.

C: - ¿Por qué decidiste presentarte al concurso del SL?

E: - En mi caso fue todo un desafío, ya había pasado por el concurso anterior abierto para entrar al área de XXXX y siempre se venía hablando del Servicio, yo lo esperaba, tenía ganas, era un desafío personal, además mejoraban las condiciones laborales, tenía una categoría 16 y pasábamos a una categoría 19. Ni hablar que la temática de infancias me interesa, me sigo formando y capacitando desde hace 15 años, está muy ligada a mi formación, es algo que me convoca, me gusta, es algo que elegí, tenía un deseo genuino de estar acá.

C: - ¿Cuál es tu función dentro del mismo?

E: - Yo soy parte del equipo XXXX, soy la ts. Siempre estuve en el mismo equipo.

C: - ¿Cómo es la organización al interior del equipo pequeño?

E: - Nosotras leemos las situaciones las tres, y pensamos la intervención, en las entrevistas tratamos de estar al menos dos de nosotras. Y eso es algo que hacemos diferente al resto, hacemos las entrevistas en los distritos. Hacer las entrevistas en el XXXX hace años nos oxigena la verdad, desde 2019 solicitamos esto, dos días a la semana, facilitando el acercamiento de los grupos familiares y de las instituciones. Somos un equipo que se caracteriza por salir, hacer entrevistas en los XXXX, en los XXXX, en los centros de salud.

C: - ¿Con cuántas situaciones están trabajando?

E: -Tenemos alrededor de 70 situaciones activas.

C: - ¿Cómo se organiza el funcionamiento del SL?

E: - Tenemos reuniones semanales, los días miércoles. En un momento en las reuniones semanales hicimos la presentación de alguna situación, lo hicimos algunas veces. Alguna situación que te encontraste

alguna dificultad o alguna situación que fue interesante como se fue desarrollando la intervención, está bueno socializarla. No a modo de supervisión, le llamamos situación testigo, un disparador para pensar otras cuestiones, otros interrogantes, durante un año utilizamos 15 o 20 minutos para eso en las reuniones. Después lo intentamos retomar, pero no se pudo. Era un momento donde teníamos mucho malestar entonces dijimos porque no empezamos a hablar de nuestra práctica. También tenemos un espacio semanal de supervisión con la gestión, supuestamente los lunes 8.30hs, en lo que va del año solo lo pudimos hacer dos veces, porque ambas partes cancelábamos, no podíamos hacerlo porque estábamos a mil con las situaciones, igual eso no sería supervisión, sino más bien un retrabajo de lo que hacemos, la gestión nos aporta otra mirada más desde su lugar. Mucha dificultad para concretar aun teniendo un día establecido. Supervisión es otra cosa, una vez hicimos una con una psicóloga, nos dio una mirada, unas devoluciones re interesantes, un tercero que nos abrió una mirada, más clínica, pero lo hicimos de forma privada. Es una escucha desde otro lugar, me llevé muchas cuestiones.

C: - ¿Cómo son las condiciones materiales del servicio? Me refiero a la disponibilidad de recursos, la infraestructura.

E: - Es una dificultad lo de la movilidad, no tenés para ir al barrio. También es un problema el espacio físico, no es acorde para la tarea que hacemos.

C: - ¿Cómo son las relaciones al interior del equipo pequeño?

E: - Yo particularmente siento un nivel de confianza, que a veces nos miramos en ciertas reuniones y siento complicidad que ya uno sabe para dónde va el otro, nos entendemos, pero tiene que ver con que estamos todos los días compartiendo en este lugar con situaciones muy complejas, donde ya tenemos un armado, que funciona, la verdad.

C: - ¿Cómo repercute este trabajo tan complejo en tu vida personal?

E: - Alguna marca en el cuerpo tenemos, es así. Te afecta, es imposible que no lo haga. Cuando tenemos que pedir una MPE (medida de

protección excepcional), que ya está super fundamentada, trabajada y lo toma la XXXX, ahí es un territorio que no manejo y eso me desespera, porque ya no podemos controlar lo que pase ahí. Siempre llegamos por atrás, falta, faltan más recursos, pero toda índole, no solo recursos humanos, sino más propuestas desde el Estado, esta posibilidad de innovar, venimos haciendo cuestiones iguales desde hace 15 años, qué más podemos ofrecer, ofertar cursos, propuestas. Nosotros armamos MPI (Medida de protección integral), nos sentamos a pensar y usamos todos los planes y programas que tiene el Estado municipal, provincial, y a veces te quedás preguntando qué tengo distinto, estoy poniendo siempre lo mismo, ya no basta con lo mismo que venimos poniendo hace quince años. Se me ocurren propuestas más desde lo colectivo, o más flexibilidad, otras propuestas.

C: - ¿Cómo haces para preservarte, para cuidar tu salud?

E: - En mi caso, maternar y participar del espacio de la cooperadora de XXXX me hace estar en otros lugares, ahí no soy trabajadora social. Personalmente tuve un pico de estrés en un momento de mi vida que me llevo a una perdida, una hipoacusia súbita, entonces intento manejar mis niveles de estrés porque perdí parte de mi audición, fue antes de trabajar en lo público, fue como me lo tomaba yo. Ahí hice análisis mucho tiempo para entender muchas cuestiones propias. Eso me hace frenar, parar, los compromisos, la responsabilidad los entiendo, en el horario laboral, puntualmente me pasó con el WhatsApp, nuestro teléfono lo tiene todo el mundo, si ubicar algunas cuestiones, mi tiempo acá es de 8 a 14hs, si llega algo después de esa hora lo leo al otro día a las 8hs y lo contesto, poner ese límite no fue fácil, fue una construcción, porque me ha costado horrores, lo mismo con las vacaciones, es mi descanso, no estoy, pongo el cartelito y todo. De 8 a 14hs lo doy todo, después ya no, estoy en otro rol. Otra cosa importante para mí es mi terapia personal. En el 2018 cuando empezamos yo inicio terapia, porque sino llevaba muchas situaciones a casa, entonces para no mezclar, hice post racionalismo hasta principios de este año, que en común acuerdo con mi psicóloga tengo el alta pensando en hacer otra cosa. Cuando estaba en el XXXX hice análisis tres años más o menos y ahora estoy

sintiendo esta necesidad de volver a un espacio propio individual que me pueda acompañar desde otro lugar.

C: - ¿Considerás que es necesario que haya un espacio para acompañar a los trabajadores?

E: - Me parece fundamental pensar como acompañar a esos recursos municipales o puntualmente laborales estaría bárbaro que se dé. Un lugar para acompañar a las trabajadoras vendría re bien.

C: - ¿Qué te motiva a seguir trabajando en el SL, qué sentido tiene para vos?

E: - Pensar en lo posible, darle una vuelta de tuerca a las instituciones, creo que es esto de hacer algo chiquito, siempre hay algo para hacer.

#### ***Entrevista 6: F***

Corina: - Bueno, como te había comentado por teléfono la idea es conversar sobre tu trabajo dentro del Servicio, yo te voy a hacer una serie de preguntas y vos me vas a ir respondiendo lo que te parezca. Recordá que si bien, esta entrevista va a ser grabada, todo lo que conversemos va a ser en el marco de mi proyecto de investigación, guardando estricta confidencialidad. Para comenzar, ¿Quisiera saber cuál es tu profesión?

F: - Yo soy licenciada en trabajo social.

C: - ¿Desde cuándo estás en el servicio?

F: - En el servicio estoy desde que se creó, septiembre de 2018.

C: - ¿Y trabajando con situaciones de vulneración de derechos?

F: - Previamente trabajé en el XXXX, yo entré por concurso ahí, yo quería entrar a XXXX, pero bueno, me propusieron el XXXX, yo en ese momento trabajaba en la XXXX, en un equipo de XXXX. Toda mi carrera universitaria fue destinada a trabajar en el sistema de protección, todas las capacitaciones que hice en relación a esto, me costó mucho adaptarme al XXXX. De la XXXX me voy porque estaba en negro, ganaba muy poca plata, las condiciones eran pésimas. Trabajé cinco años en el XXXX, al año de estar

ahí una compañera me propone formar parte del XXXX, que se estaba armando, empiezo a trabajar paralelamente ahí. Fue un trabajo muy interesante. Cuando sale el concurso del Servicio, yo había tenido a mi beba hacía poquito, entonces renuncio a la otra institución porque había cuestiones políticas con las que yo no acordaba. Encima estaba puérpera, sale el concurso, yo me presento y tenía mucha fe que iba a quedar.

C: - ¿Por qué decidiste presentarte al concurso del Servicio?

F: - Era seguir trabajando en la temática, que era para lo que me preparé siempre, también por una cuestión económica, una categoría más alta que la yo tenía. La problemática siempre me atrajo, desde que era adolescente iba a hogares, fui a varios, después hice un trabajo de práctica en la secundaria en el XXXX, estaba re entusiasmada. Después me metí a trabajo social, no tenía ni idea de lo que era, pero algo me atraía, en la escuela me iba bien en esas materias, sociología, psicología. En tercer año de la facultad hice mis prácticas en XXXX, que estuvieron buenísimas, porque ya me estaba metiendo en lo que siempre me había gustado, hacíamos talleres con niños. También hice la carrera de psicología social, me recibí de operadora comunitaria. Cuando me recibo de trabajo social, me entero que estaba la intervención del XXXX, me propuse como voluntaria para trabajar, y me proponen trabajar como acompañante personalizada, era para ser acompañante de esos nenes que estaban en el hogar, o sea 24 horas, empecé a trabajar a full, después me ofrecen formar parte de los equipos interdisciplinarios y ahí arranco en el XXXX.

C: - ¿Cuál es tu función dentro del Servicio?

F: - Yo soy trabajadora social, ahora estoy en el equipo XXXX, antes estaba en el equipo XXXX desde marzo. El cambio fue cuando vine de mi licencia, hubo varias razones, en principio la distancia porque yo vivo en XXXX, esa cuestión y ya sentía cierto agotamiento en relación al laburo, XXXX es muy complejo, tener los dos distritos era mucho, era un trabajo muy muy intenso, volví después de la licencia de maternidad con una bebé de meses y con otra disposición yo, realmente no me daba la cabeza. Cuando yo vuelvo,

justo hubo cambio de coordinación, entonces aproveché a pedir el cambio, también otros compañeros se movieron, que hasta ahora esa posibilidad no estaba, no nos dejaban movernos de los equipos en los que estábamos, lo cual no es para nada saludable para mí, creo que deberían ser una cuestión más móvil. Eso tiene sus contradicciones. Yo pedí ir al distrito XXXX porque me siento más cómoda moviendo ahí, me dijeron que no porque había otra colega, entonces me propusieron el equipo XXXX y me pareció bueno, porque nosotros tenemos la centralidad acá.

C: - ¿Cómo es la organización de las tareas al interior del equipo? ¿Con cuántas situaciones están trabajando?

F: - Hacemos un poco de todo cada una, por ahí lo legal lo hace XXXX, la abogada, porque hay cosas que se nos pierden, la cuestión de gestión de recursos la tomo generalmente yo, XXXX lo hace también, estamos muy comunicadas, porque yo me sumé luego de bastante tiempo que ellas trabajaran las dos solas. Estamos muy comunicadas, eso es fundamental, conectadas. Tenemos alrededor de 50 situaciones.

C: - ¿Cómo se organiza el funcionamiento general del servicio?

F: - Tenemos una reunión de equipo los días miércoles. En las reuniones de equipo se habla mucho, también se pasillea como en todos los laburos, después cada una tiene sus vínculos, amigas, también se hace mucha catarsis a nivel equipo, internamente me refiero. En esas reuniones ha pasado de todo, desde gente que llora, se angustia, o se pelean, se han gritado de todo, todavía nadie se insultó, también se han pedido disculpas. Después hay una reunión una vez por mes, donde se han dado estas charlas entre nosotros, y la verdad es alguien que media, que está a la altura, que interviene, que está por fuera, fundamental, es un espacio muy saludable ese, me siento muy cómoda, más libre en ese espacio que en la reunión de equipo, porque siento esa garantía del externo, que es una profesional que hace intervenciones y participa desde un lugar profesional, está a la altura de la situación, en ese espacio hablamos de malestares internos del servicio y también hablamos de malestares con otras instituciones, surge mucho el tema

de la XXXX, el punto débil de todos nosotros, ahí todos nos alteramos, nos crispa mucho, nos altera, nos angustia, nos enoja.

C: - ¿Cómo son las condiciones materiales del Servicio? Me refiero a la disponibilidad de recursos, la infraestructura.

F: - Es precario, XXXX es precario, por eso el Servicio no debería estar en XXXX, debería ser un servicio profesionalizado, especializado con los mejores recursos. El espacio físico donde estamos no tiene condiciones para alojar a un niño en una entrevista, no tiene condiciones para hacer reuniones, no hay internet, tenemos que usar nuestro teléfono, la movilidad es difícil de conseguir, el ascensor que está siempre roto. La gente tiene que subir por escalera. Encima ahora somos un montón, no hay condiciones de intimidad. Hay muchas cosas que el servicio tiene que predicar y no las podemos cumplir por las condiciones en las que trabajamos, eso en relación a la población. Después en relación a nosotros como trabajadores, hay cosas que terminamos naturalizando, el uso de nuestro celular personal, la contaminación sonora del espacio donde trabajamos, tener que bajar a buscar bidones de agua para tener agua para tomarte algo. Eso para mí tendría que modificarse y mejorarse.

C: - ¿Cómo son las relaciones al interior del equipo? ¿y en el grupo general?

F: - En el equipo anterior el clima era malo, había tensión, no nos llevábamos bien. Ahora a nivel equipo es diferente, las chicas son re piolas, no nos rompemos las bolas, si alguna llega tarde, tratamos de hacernos pata, compartimos algunas cosas más placenteras, que se yo, comer algo rico. A mí en este momento me ayuda mucho. También hemos tenido juntadas por fuera, en bares o en alguna casa de fin de semana, verse por fuera está bueno, somos otras personas. También se hacen sub grupos, se juntan más lo que no tienen hijos. El clima tiene sus momentos, sus etapas, yo me fui de licencia de embarazo con otra coordinación, que realmente no sumaba a nada saludable, el clima era el tren fantasma, me fui muy mal, estresada. Por suerte en ese momento se dio con algunas personas de charlar cuestiones de lo

personal, tenía que ver con la dinámica institucional que estaba pasando, pude hablar con algunas personas con las que me angustiaba estar mal y eso me alivió. Cuando volví, con esta nueva coordinación, siento paz, bajamos mil cambios, el clima está ahí. Hay momentos que estamos muy locos, y nos pega ahí una cosa agresiva, estresados, sacados, y hay momentos que bajamos, nos damos cuenta que nos estamos yendo al carajo, son cosas que se hablan mucho, por suerte.

C: - ¿Con qué dificultades se encuentran en el abordaje de las situaciones? ¿Cómo repercute este trabajo en tu vida personal?

F: - El tema de la XXXX, el punto débil de todos nosotros, ahí todos nos alteramos, nos crispera mucho, nos altera, nos angustia, nos enoja. Ese es el punto flojo del servicio, que entiendo que no se puede hacer nada, porque hay otro que es la XXXX, que es más poderoso políticamente, que además tiene una historia de cualquier cosa de muchos años. Eso a nosotros nos repercute mucho en nuestra salud mental. Es más difícil bancarse lo institucional que las situaciones en sí, uno va acostumbrando el oído, la lectura. Yo hace 12 o 13 años que leo y escucho esto. También algo que me di cuenta es que cambia mucho la repercusión o el impacto cuando escucho las situaciones de acuerdo al momento vital en el que estoy, no es lo mismo ahora que soy madre que antes que no lo era. Hay un cambio radical en cómo te repercute el sufrimiento de los niños. Me impacta mucho las cuestiones de bebés, porque hoy estoy todos los días de mi vida cuidando un bebé. También pude comprender más, generar más empatía con las mujeres madres, se hacen más fuertes las dos cuestiones, te pega más el bebé con el culito paspado porque sabés el sufrimiento que implica, cuando no sos madre no tenés esa dimensión, hasta que no lo vivís es muy difícil, por más empatía que generes. Otra cosa que pienso es que cuando estás con algún conflicto en tu vida personal, se me hacen más pesadas las situaciones, más negativas de lo que son, me cuesta encontrar la cuestión más esperanzadora, posibilitadora, que se lo tenemos que buscar si o si, sino para que estamos acá. Cuando yo empecé a trabajar en esto, era más joven, y hubo momentos donde me he arrepentido de haber estudiado trabajo social, por qué laburo en

esto, para que vivir en el sufrimiento de los demás, un montón de cosas que me interpelaban. Hoy me interpela más la cuestión económica, porque tengo que sostener una familia, con dos hijas. Eso me angustia, el estrés de saber si voy a seguir con este trabajo, que laburas un montón y la plata no te alcanza, qué calidad de vida le doy a mis hijas, esto hace a la salud mental porque estamos todo el tiempo estresados, re locos, con muchas cuestiones de ansiedad. Cuando podemos llegar a una medida de protección excepcional y no sé qué sucede después me desespera, quedamos en la incertidumbre total, me pesa un montón eso de no saber que paso con ese pibe.

C: - ¿Cómo haces para preservarte, para cuidarte trabajando en el servicio?

F: - Ahora tengo que retomar la psicóloga, con eso te digo todo. Pero si terapia individual, psicoanálisis, y me quedo corta. Debería poner más ahí, hay cosas con las que me siento ya curtida, no me pegan igual que antes. Ahora tengo muy pocos escapes porque estoy muy a full con las nenas, pero tendría que buscar espacios más de ocio, más saludable, yoga, teatro o lo que sea, que hoy no lo tengo. Mis hijas me ayudan un montón, me hacen hacer el corte porque no me queda otra opción. A nivel de equipo, hicimos en un momento yoga los viernes, o almuerzos comunitarios, estaba bueno, se dejó de hacer, nos fue llevando puesto el laburo, muchos cambios de coordinación. Hemos intentado retomarlo, a mi particularmente me costaba mucho tomarlos porque norte y noroeste vivíamos muy al palo, que no era para nada saludable, nos costaba mucho poder frenar a nivel equipo, no podíamos poner el corte. Ahora a nivel equipo, en el que estoy ahora es diferente.

C: - ¿Consideras importante que haya un espacio para abordar el malestar de los trabajadores?

F: - Para mí, todas las coordinaciones que han pasado fueron muy flojas en tomar el malestar de los trabajadores, de poder intervenir ante discusiones o malestares o pedido de compañeros que por favor alguien pare esto o corte esto, nunca han estado a la altura. Ese es un gran punto, muchas cosas hubieran sido muy distintas si las coordinaciones hubieran podido tomar

eso, estar a altura y hacer algo. A veces se entiende que la coordinación no tiene que hacer nada, porque son cuestiones personales de los trabajadores, arréglate vos, yo no creo que eso sea así. Por algo están en el lugar que están. Creo que cualquier coordinación debería tener la habilidad y la disposición para escuchar el malestar de los trabajadores, en espacios individuales privados y en espacios grupales pero vos sepas que puedes ir a hablar con tu coordinadora y lo va a recepcionar, que va a escucharte, y que no va a accionar en razón a lo que le convenga políticamente sino que va a tratar de que vos como trabajador estés un poco mejor. Se supone que tienen que cuidar al trabajador.

C: - ¿Qué te motiva a seguir en el servicio? ¿Qué sentido tiene para vos?

F: - Es una arena con la que yo me siento muy cómoda, siento que lo sé hacer, más de lo que pueda opinar un tercero, es algo que me puedo desenvolver, que conozco, en lo que trato de seguirme capacitando en la temática, me sigue movilizando, no me imagino haciendo otra cosa, trabajar en esto me permite ser quien soy hoy, como profesional y como persona. La cuestión económica y de estabilidad laboral también es fundamental. Me estructura psíquicamente hoy. Cuando logro gestionar los recursos que la familia necesita, no sé, que retire la leche en un lugar, la caja de alimentos en otro, o la canchita de fútbol para el pibe, eso me da una gratificación, lo siento de alguna manera exitoso, hay momentos donde todo se encamina, o momentos donde todo va peor. Cuando logro hacer todo ese armado y la familia lo toma, me da satisfacción. Se empieza a armar un vínculo con la familia, eso es algo que está bueno que pase.

### ***Entrevista 7: G***

Corina: - Bueno, como te había comentado por teléfono la idea es conversar sobre tu trabajo dentro del Servicio, yo te voy a hacer una serie de preguntas y vos me vas a ir respondiendo lo que te parezca. Recordá que si bien, esta entrevista va a ser grabada, todo lo que conversemos va a ser en

el marco de mi proyecto de investigación, guardando estricta confidencialidad. Para comenzar, ¿Quisiera saber cuál es tu profesión?

G: - Yo soy licenciada en trabajo social.

C: - ¿Desde cuándo estás en el servicio?

G: - Desde que se inició, hubo un concurso y quedamos, desde septiembre de 2018.

C: - ¿Y trabajando con situaciones de vulneración de derechos?

G: - Apenas me recibí trabajé en una XXXX, como ts, y en el año 2012/2013 participé en un concurso de la XXXX para la XXXX, hace desde ese momento que trabajo en la XXXX, en ese momento inicié en los equipos de XXXX, casi toda mi carrera fui llegando a la temática casi sin proponérmelo.

C: - ¿Por qué decidiste presentarte al concurso del Servicio?

G: - Por un deseo de progresar, de crecer dentro de la XXXX, por la categoría también.

C: - ¿Cuál es tu función dentro del mismo?

G: - Yo soy parte de los equipos XXXX, estuvimos hace muy poquito yo trabajaba con un equipo que tomaba situaciones del distrito XXXX, hace poco hubo una reorganización del servicio, un ingreso de personal, se dividieron los equipos, ahora estoy solamente con el distrito XXXX. A nivel equipo fue aliviador, teniendo en cuenta la cantidad de situaciones que tenemos que desbordan las posibilidades reales de intervenir, el tener dos zonas implicaba una doble articulación con distintas instituciones, era una locura la verdad, era complejo. Fue aliviador que nos dividieran, pero a la vez, nos ingresan más cantidad de situaciones porque supuestamente tenemos más posibilidades de abordaje. Somos tres, una abogada que entró recientemente, la psicóloga y yo, ambas estamos desde el inicio.

C: - ¿Cómo es la organización al interior del equipo pequeño?

G: - Nosotras en general tenemos una agenda que está bastante completa, agendamos cosas para varias semanas después todo lo que tiene

que ver con entrevistas, reuniones, vamos trabajando con la agenda del día a día, por lo general tenemos una instancia de retrabajo de situaciones entre nosotras en las que pensamos la situación que nos llega, pensamos la estrategia que nos vamos a dar, en conjunto, interdisciplinariamente y a partir de ahí generamos acciones que cada una lleva adelante por lo general, hay cuestiones más de hecho que tienen que ver... las cuestiones más de XXXX las hace la abogada, alguna cuestión de escucha más desde la clínica es importante que esté XXXX, y toda la cuestión de organización familiar, de acceso a derechos y a información lo hago yo. Así tratamos de organizarnos.

C: - ¿Con cuántas situaciones están trabajando en este momento?

G: - Debemos estar en 80 situaciones activas, tenemos el ejercicio de repensar las situaciones y de darle un cierre a la intervención cuando algo por lo cual nos demandan se revierte, y hacemos mucho eso, no significa que las situaciones no se vuelvan a abrir, cuando algo del acuerdo institucional o familiar se vuelve a caer, cuando hay una nueva situación de vulneración de derechos. Nosotras siempre tratamos de dar respuesta, articular con las instituciones del territorio que son con las que tenemos que trabajar y sostener un diálogo permanente, que son el insumo más importante que tenemos para trabajar las situaciones, bueno tratamos de no demorar las intervenciones, no tener situaciones en espera, siempre tendemos a generar alguna acción para atemperar lo que está sucediendo. Es imposible el abordaje de tantas situaciones, pero esto excede al equipo, para mí es imposible el abordaje del Servicio, con la cantidad de situaciones que entran al servicio, son 25/30 por día, es una locura.

C: - ¿Cómo está organizado el funcionamiento general del servicio?

G: - Mira antes que nada te cuento algo sobre la historia del servicio, que es importante. Inicia su vida institucional como parte del XXXX, era una conjunción de los XXXX, y con una dependencia administrativa de la XXXX, fue así el primer año y medio, cuando la gestión cambia, empezamos a ser parte solo de XXXX, eso fue un poco complejo, éramos parte de la XXXX, que era un organismo que debía estar en la órbita del servicio y no por arriba,

como agencia del servicio, estábamos por debajo, siendo nosotros un organismo de protección de derechos, en términos de lo organizacional, en diciembre del año pasado, se define que el servicio vuelva a ser parte del XXXX, y eso hizo que haya una presencia más fuerte de XXXX, una coordinadora que viene de la XXXX, eso permitió el ingreso de nuevas personas. Desde siempre, nos reunimos los días miércoles, todos. Han fluctuado muchísimo en sus objetivos. Hubo momentos en el servicio, donde hubo mucho malestar con la gestión, entonces se transformaban en una batalla campal, íbamos todos muy enojados, terminaba siendo poco productiva. Nos han servido mucho algunos espacios que tuvimos de supervisión, que no son en las reuniones de equipo, para trabajar estas cuestiones que nos pasaban con la gestión. Es un espacio que tenemos una vez por mes, que también surgió como pedido de las y los trabajadores y también gestionado por nosotras, es un espacio que tiene la XXXX de trabajo con las instituciones, apelamos a ellos y ellos les paga la XXXX. No es un recurso que sale del servicio, sino no lo tendríamos, que sostenemos una vez por mes. En esos espacios, tratamos de trabajar esto que surge en las reuniones de equipo u otras cosas, los vínculos con la gestión o internamente o lo que nos pasa con la XXXX, que es nuestra mayor dificultad, eso ha permitido que lleguemos a las reuniones de equipo en otra sintonía, de tratar de poner el temario para que tengamos temas de qué hablar y nos circunscribamos a eso, generamos acta de reuniones en las queda por escrito lo que conversamos, los acuerdos a los que vamos llegando. Eso muchas veces ha sido el insumo para construir criterios de intervención, que nos permiten poner en común, sino cada equipo del Servicio trabaja de la manera que le parece, cada uno en su box, algunos criterios mínimos de base. Esto es construido en las reuniones de equipo. Así que todos los miércoles a las 8 am, nos encontramos en el espacio común que tenemos, con las compañeras y compañeros para poder hablar, a veces llevamos situaciones que son muy complicadas o sirven de ejemplo para graficar alguna situación que está pasando y las trabajamos entre todos para tener una posibilidad de resolución o que eso construya un criterio. Ha habido algunas coordinaciones para las que ha sido fundamental la reunión de equipo, otras coordinaciones con las

que tuvimos que defender las reuniones de equipo, porque no les parecían, les parecía que estábamos perdiendo el tiempo.

C: - ¿Cómo son las condiciones materiales del Servicio?, me refiero a la disponibilidad de recursos, la infraestructura.

G: - Es bastante reducido todo, el espacio, la plata con la que contamos, las computadoras. Una caja chica que es miserable, un Handy únicamente para comunicarnos con todas las personas que somos en el servicio. Tenemos prevista una mudanza pronto, espero que eso sea un avance, una mejora. Siempre las condiciones edilicias fueron complicadas, tenemos un lugar chico, unos box que implican que estemos todos escuchando el trabajo del otro, cuando hacemos entrevistas donde tenemos que garantizar la privacidad, nosotros le decimos a la gente que lo que ellos expresen en las entrevistas queda ahí por el secreto profesional, pero sabemos que la de al lado lo escucha y esto es así. Entrevistar a los niños y a las niñas en el lugar donde estamos es complicado, tratamos de ver otras posibilidades, de hacerlo en otro lado. Eso es un déficit grande porque somos un organismo de protección de derechos, es algo fundamental tener las condiciones edilicias para hacerlo. Por suerte con los compañeros tratamos de ser solidarios, por ejemplo, hacer silencio, o pedirles alguna oficina que esté en mejores condiciones, es lo que hay.

C: - ¿Cómo son las relaciones al interior del equipo pequeño?

G: - Hace mucho tiempo que trabajamos juntas, hemos generado un vínculo muy cercano, de mucho afecto, de mucho cariño y siento que es muchas veces lo que nos sostiene en la tarea, y en el trabajo, porque siento que estamos muy para el otro, para la otra, cuando alguien se toma vacaciones o licencia no hay reemplazos, entonces tratamos de acompañarnos en eso, cuando hay una entrevista, siempre alguna se suma, o cuando hay una situación muy angustiante, lo mismo, siempre tratamos de acompañarnos, para mí eso es un plus y un valor importantísimo, a veces hacemos el chiste, de que podemos sostenernos en el trabajo que hacemos

porque llegamos al trabajo y nos encontramos con gente querida, que nos va a sostener en momentos difíciles.

C: - ¿Con qué dificultades se encuentran en el abordaje de las situaciones?

G: - El estado en general no tiene respuesta para situaciones que son muy crueles, que son muy terribles, a veces no está el recurso, la posibilidad, el dispositivo que responda a la necesidad. Estamos en un contexto muy complicado, muy complejo, con lo que son las políticas nacionales, están vaciadas y es un recurso con el que no podemos contar, ya sea todos los trámites que nosotras hacíamos con programas nacionales que ya no están, la mayor demanda material, de alimentos, económica, no es algo que nosotras abordamos principalmente, tratamos de que nuestro trabajo vaya por otro lado, si media la cuestión del recurso material muchas veces eso puede generar alguna dificultad, si nosotras generamos un subsidio, alguna ayuda económica que sea en el marco de una estrategia puntual, que tenga un fin específico. Las infancias y adolescencias no son una prioridad presupuestaria ni de la política pública hace mucho tiempo, en ningún nivel del Estado, ni municipal ni provincial ni nacional y eso se puede ver en el presupuesto destinado, también nos pasa con los recursos que tiene el servicio local. También es verdad que el servicio tiene muchísimas situaciones, es imposible realmente poder con todo. Lo que ha pasado siempre, es que ante el desborde, la gran demanda de situaciones, el equipo de gestión se pone a trabajar situaciones, y el trabajo de coordinar y gestionar, de acompañar a los equipos se pierde, se diluye, porque están con otras cosas, no debería ser su función hacer eso. Deberían dedicarse a coordinar, gestionar, acompañar equipos, con el poder judicial.

C: - ¿Cómo sentís que repercute este trabajo en tu vida personal?

G: - A mí me ha pasado con una situación muy complicada que he tenido con un adolescente que me angustió mucho, algo de eso que he podido compartirlo con mis compañeros y eso me alivió. Después he tenido situaciones que para mí fueron durísimas, que me han tenido días sin dormir.

Al inicio del servicio local lo que me pasaba que era una tremenda responsabilidad lo que teníamos que hacer, lo que se esperaba de nosotras, eso también me angustiaba mucho, no estar a la altura, no poder dar respuesta, de lo que se esperaba de mí y del equipo, me pesaba un poco esa responsabilidad.

C: - ¿Cómo haces para preservarte, para cuidar tu salud trabajando en el Servicio?

G: - Yo hago terapia hace un montón, me ha servido porque al principio me costaba mucho no emocionarme con algún relato, con alguna entrevista, o no angustiarme o no quedarme pensando en casa, eso es algo que con los años he podido manejar de mejor manera. Uno siempre está comprometida con lo que la otra o el otro trae y con la problemática, porque si estarías indiferente frente a eso, te tendrías que dedicar a otra cosa, pero creo que he podido poner alguna distancia, algún límite, siempre hay alguna situación que te rompe, porque capaz a tu compañera no le pasa eso y a vos te pega en algún lugar, creo que lo más difícil que me pasa con las situaciones, y que lo he conversado en mi espacio de análisis, es cuando siento que no puedo dar respuesta, cuando hay del otro lado una demanda, un problema en el cual no podemos dar respuesta, colaborar en mejorar esa situación de alguna manera, no podemos resolver, cuando yo siento que no puedo devolverle nada, para mí es lo más angustiante, después hay situaciones que son tremendas o muy difíciles, y yo pude hacer algo, alguna acción, aunque siga siendo muy terrible, lo puedo sobrellevar mejor. El trabajo en equipo creo que hace, quedarse uno mismo con todo, es terrible, pero si lo podés poner en palabras en el equipo, con tu compañera y conversarlo, porque nos pasa a las tres, para poder sobrellevar las cuestiones más complicadas de trabajar en esto. Poder encontrar ese apoyo en tu compañera, trabajas una situación, le buscas la vuelta, pensás que.

C: - ¿Considerás que es importante que haya un espacio para el cuidado de los trabajadores?

G: - Cuidar la salud mental sobre todo trabajando en estos espacios es algo que a mí me hace ruido desde siempre, me preocupa mucho, me preocupa el futuro, me desespera pensar que voy a hacer, cuánto tiempo más voy a trabajar en esto, pensando en algunas personas, digo no quiero llegar a eso, cuanto tiempo podría llegar a hacer esto, si no tengo que hacer alguna otra cosa que me ayude a vivir cuando no pueda trabajar más en esto. Tengo mi espacio de terapia que me ayuda mucho en estas preguntas que me hago, también apoyarme en el equipo, en las otras compañeras, ponerle un punto cuando termina el horario de trabajo. Por ejemplo, el celular, recibo mensajes en cualquier hora, ahora solo contesto en horario de trabajo, trato de pensar que no es algo urgente, sino me llamarían. También alimentar los vínculos por fuera, amigos, familiares, pareja, trato de no hablar de mi trabajo en esos ámbitos, primero para preservar la intimidad de las personas porque es una cuestión ética y también es complejo y llevar a todos los ámbitos algo del trabajo. No hay nada que venga de parte de la institución y debería. Esto de pensar en una terceridad fue algo que siempre demandamos, bueno este espacio que tenemos mensual, fue algo que gestionamos nosotros y se aceptó. Sería fundamental tener un espacio con los trabajadores, así como también supervisar prácticas, es para nosotras importante, cuando hemos tenido una situación en la que estábamos muy metidas, y necesitamos escuchar a otro, poner una distancia, no es suficiente charlarlo con una compañera, hemos gestionado un espacio de supervisión de prácticas que lo hemos pagado nosotras, no hay lugar para eso.

C: - ¿Qué es lo que te motiva a seguir trabajando en el servicio, qué sentido tiene para vos?

G: - Siento que mi trabajo, mi práctica puede generar alguna transformación de algo, no te digo de todo, que una situación va a pasar de estar muy mal a estar muy bien, pero que mueva alguna cosita, aunque sea mínima, y nos aferramos a eso. Hoy, por ejemplo, una niña que estaba muy mal en su vida, fui a la escuela y la vi jugando al vóley, esta hermosa, enseguida lo comparto con mi compañera, porque para nosotras es un montón, cuando alguna cosa de esas sucede, porque bueno es trabajar

siempre con la vulnerabilidad, con la muerte, con el maltrato, con el abuso, cuando hay algo que nos da la evidencia que algo pudimos transformar es un montón. A veces no lo vemos, pareciera que no es suficiente, que es poco, pero bueno tratamos de valorar eso. Creo firmemente en los derechos de las niñas, niños y adolescentes, que las infancias son de la población más vulnerable y más invisibilizada, está siendo muy visibilizada como consumidores, además de muy criminalizada. Para mí, que nosotras y nosotros que estamos trabajando en esto, sigamos apostando, creyendo que vale la pena, sigamos intentando llevar esa voz que hay derechos, que es necesario que se respeten, que es necesario preservar la infancia, me parece que todavía vale la pena. Nosotras trabajamos con la vulneración de derechos en niñas, niños y adolescentes, si algo de eso no te preocupa o te da lo mismo realmente no podés, debe ser muy difícil trabajar sin que algo te movilice.

### ***Entrevista 8: H***

Corina: - Bueno, como te había comentado por teléfono la idea es conversar sobre tu trabajo dentro del Servicio, yo te voy a hacer una serie de preguntas y vos me vas a ir respondiendo lo que te parezca. Recordá que si bien, esta entrevista va a ser grabada, todo lo que conversemos va a ser en el marco de mi proyecto de investigación, guardando estricta confidencialidad. Para comenzar, ¿Quisiera saber cuál es tu profesión?

H: - Yo soy psicóloga.

C: - ¿Desde cuándo estás en el servicio?

H: - En septiembre van a ser 6 meses, digo, perdón, seis años, estoy desde la creación.

C: - ¿Y trabajando con situaciones de vulneración de derechos?

H: - Previo al Servicio, trabaja en el área de XXXX, si bien no era un espacio de promoción y protección de derechos, se trabaja igualmente en la población de adultos y adultas mayores.

C: - ¿Por qué decidiste presentarte al concurso del Servicio?

H: - A mí la población infantil siempre me gustó, desde que estaba en la carrera de psicología, la infancia siempre fue algo que me convoca, me gusta, me interesa, en la clínica particular trabajo mucho con niños. Se presentó esta selección interna y bueno, sumado a que había ya cierto agotamiento en lo que venía realizando, dije voy a intentar.

C: - ¿Cuál es tu función dentro del mismo?

H: - Yo soy psicóloga, formo parte de un equipo de intervención, a mí me toca el XXXX actualmente, estuve en el XXXX hasta que se desdobló, es un equipo interdisciplinario conformado por psicólogos, trabajadores sociales y abogado.

C: - ¿Cómo es la organización al interior del equipo pequeño?

H: - Hay un encuadre de trabajo que tiene que ver con una impronta que yo vengo construyendo, mis compañeras vienen de distintos lugares con distintas experiencias, algunas en lo público, otras no. Tenemos lineamientos que hemos construido a lo largo del tiempo, no es lo mismo que cuando empezamos. Hay una lógica del trabajo pensado en el caso por caso, teniendo en cuenta la singularidad del caso. Hay tareas que hacemos las tres, por ejemplo, lo que tiene que ver con la lectura del legajo, la construcción del problema se hace en equipo, se lee el legajo, se construye la situación problemática, se generan hipótesis de porque está pasando lo que está pasando en esa situación, hipótesis que te permiten pensar una direccionalidad en la intervención, un diseño de la estrategia, eso lo hacemos las tres, después lo primero que hacés es una reunión interinstitucional, depende el caso. Hay casos que ameritan que uno modifique la cronología o la sucesión de actividades. En general hacemos una reunión interinstitucional, las tres presentes, donde sumamos a los compañeros del territorio, ahí se vuelve a revisar esa incipiente estrategia de intervención, se socializa, se piensa con los otros a ver si se modifica o no, lo volvemos a construir en forma ampliada con los equipos del territorio, quienes son los que solicitan nuestra intervención. Ahí empezamos con la división de tareas, en realidad antes, cuando convocamos la reunión, lo hace la trabajadora social o yo porque

tenemos más conocimiento de la red institucional, todo lo que tiene que ver con XXXX, en lo penal lo hace la abogada, va a XXXX, trata de investigar si hay algún antecedente de violencia. Todo lo que es contestación de solicitudes de informes que hacen los XXXX, en general lo hace la abogada, el contenido de la contestación lo pensamos las tres, quien termina escribiendo es ella. Las entrevistas intentamos que al menos esté yo, la psicóloga, nunca sola, siempre acompañada. Últimamente estamos las tres, porque no hubo licencias, vacaciones. Al menos que estemos dos, eso es fundamental, que nunca haya una sola. Si hay que desdoblarse, lo importante es que la psicóloga esté en la entrevista.

C: - ¿Con cuántas situaciones están trabajando hoy en día?

H: - No me acuerdo, pero creo que tenemos 70/80 situaciones. Es un exceso, si uno le quiere imprimir calidad a la intervención es un exceso.

C: - ¿Cómo es la organización del servicio en general?

H: - Hacemos una reunión de manera semanal, hubo coordinaciones de que esto desaparezca, se boicoteaba, hubo que militar desde la base para que las reuniones se sostengan, ahora no, está completamente instituido. En estas reuniones hay una comunicación desde las coordinaciones hacia los equipos para informar, para socializar, qué trabajo están haciendo, qué reuniones llevaron a cabo entre distintas coordinaciones de distintas áreas, a qué acuerdos se llegaron, nos informan y socializan que trabajo están haciendo como coordinación y gestión. Por otro lado, se abre un espacio para que cada equipo pueda contar qué tipo de obstáculo está teniendo o alguna intervención que resultó facilitadora que puede ayudar a otros equipos en la intervención, sobre todo lo que aparecen son los obstáculos, a muchos quizás nos está pasando lo mismo y no tenemos tiempo de charlarlo y en esas reuniones sí. La información va de la coordinación hacia los equipos y de los equipos a la coordinación y nos enteramos un poco de lo que está pasando en los otros equipos, es una forma de habilitar el diálogo, la socialización. Después hay otro espacio, una vez al mes. Fue en un momento donde se puso todo más tenso, hace muchos meses atrás, el tema de lo vincular,

entonces se definió solicitar la intervención de un equipo de la XXXX, parte del XXXX que tiene y que trabaja...se decidió la intervención de este equipo para ver si podía supervisar un día al mes y poder trabajar no solamente cuestiones de estrategia sino también que hablen del malestar que produce a veces trabajar con situaciones de vulnerabilidad y que a veces termina llevando los vínculos personales entre los trabajadores. Tenemos estos dos espacios, si bien también se puede hablar en las reuniones de equipo, no es que no se habla, pero quedó un poco más marcado los espacios donde trabajamos este tipo de cuestiones, es que es una vez por mes. Nos sirve, porque es una mirada externa, esa es una diferencia, porque las coordinaciones y las gestiones no dejan de ser parte del servicio, con todo lo que implica y que tienen en juego. Siempre hay intereses en juego por más externa que uno cree q es la visión, mientras menos compromiso tenga quien te está supervisando o acompañando ese proceso de reflexión acerca de los vínculos interpersonales, ayuda. Poder trabajarlo entre nosotros y tener un acompañamiento de alguien externo. Estaría bueno que tenga mayor frecuencia, que las dinámicas sean un poco distintas, porque hay cierta repitencia, estaría bueno que la propuesta vaya cambiando, que los disparadores cambien también, sino queda muy a cuenta de lo que queremos llevar nosotros, estaría bueno que haya una planificación de la propuesta, más pensado, para que sea más provechoso el encuentro. No agregaría mucho más que dos veces por mes, no puede tener tanta carga horaria, porque termina sacando horas de laburo y eso te genera estrés también.

C: - ¿Cómo son las condiciones materiales del servicio? Me refiero la disponibilidad de recursos, la infraestructura.

H: - Todo es insuficiente, no tenemos wifi, hay un celular para todos los equipos de intervención, el espacio físico, las dimensiones, el tamaño, no hay un espacio destinado para entrevistas, para la escucha del niño o para la espera, no hay lugares de espera confortables, amenos, esperan en el pasillo, sin calefacción. El espacio pequeño, la disposición de los boxes, que están divididos por durlock, no son paredes, hay mucha contaminación sonora, es

poco facilitador esto, hay mucho ruido, empezás a levantar la voz. Eso hace que haya una contaminación sonora que lo hace complejo estar ahí.

C: - ¿Cómo es el clima de trabajo, las relaciones entre ustedes?

H: - Este año mejoró mucho el clima de trabajo, mucho depende de las coordinaciones generales, una coordinación más comprometida, con recursos y con perspectiva de trabajo en general hace que el clima de trabajo sea más ameno. Cuando las coordinaciones no tienen estas habilidades, ya pasaron muchas, en general son facilitadoras de que el clima de trabajo se vuelva más denso. Yo creo que una de las funciones de las coordinaciones tiene que ver con mediar entre los trabajadores en todo sentido. Estamos en un buen momento hoy. Hemos pasado por un montón de cosas, hemos tenido momentos donde hacíamos una hora de yoga, una compañera nos daba yoga, por fuera del trabajo también, festejamos los cumpleaños, eso lo hacemos religiosamente, empezamos la mañana con una torta, juntamos dinero para regalarle, festejamos un rato. También, nos juntamos a comer, tratamos de hacerlo, a veces se complica por el espacio, puntualmente ahora se interrumpió, creo que tiene que ver con que hay mucho dinamismo, hay mudanza, mucha gente dando vueltas, poco espacio, pocas computadoras, hemos intentado mantener ciertos rituales para tener estos espacios de encuentro, abonar a los vínculos entre los trabajadores. Por fuera también nos hemos encontrado, con el equipo chiquito, una vez por mes, nos juntamos a comer, fuera del trabajo, hay rituales.

C: - ¿Con qué dificultades te fuiste encontrando en el trabajo en el servicio?

H: - Mira, varias cosas. En primer lugar, hubo mucho cambio en los recursos humanos, mucho dinamismo, la única que permanece en el equipo norte desde el comienzo soy yo. Hubo mucho recambio. Esto generó y genera un estrés extra, además del impacto que genera el trabajo con situaciones de vulnerabilidad, es un estrés terrible porque vos tenés que construir vínculos nuevos, adaptarte a formas de trabajo distintas. En el equipo norte ya hubo cuatro abogados distintos desde que se creó y trabajadores sociales, dos.

Hubo un período donde no hubo trabajador social, y también un período donde me quedé sola con los dos distritos. Eso fue terrible para mí. También hay una cuota de ganancia. En el momento en que lo vivís es complejo.

C: - ¿Cómo repercute este trabajo en tu vida personal?

H: - Es muy difícil despejar lo que te ocurre, si te ocurre por cuestiones personales, o por el impacto del trabajo... no es tan sencillo despejar las variables a la hora de pensar por qué te pasa lo que te pasa. Pero a mí me parece que sí, te afecta. Hay momentos donde hay situaciones que te ponen ante dilemas, yo creo que ahí está la mayor carga, además de insuficiencia de recursos, la impotencia de no poder resolver una situación. Cuando vos trabajas con situaciones de vulneración de derechos, nunca se resuelve una situación y eso genera una carga, porque no es lo mismo trabajar de construir sillas, el resultado lo ves, la silla, cuando trabajas con estas situaciones el resultado es muy difícil de cuantificar, la palabra resolución no aplica, no se resuelve, si hay avances en el acceso a derechos, por ejemplo. Se puede leer en esos términos, un avance en el acceso a derechos, pero no implica una resolución de problema cuantificable, eso genera una carga, a todos nos gusta ver el producto terminado. Hay cansancio físico, o por ejemplo, el tema del sueño, me aparecen estos interrogantes de la situaciones a la noche, vos concilias el sueño pero te desvelas pensando en algo que queda no resuelto, el cerebro queda maquinando para resolver algo que no pudo resolver, nos pasa en todos los ámbitos de la vida, estos trabajos tienen esta particularidad, son de casi imposible resolución, entonces, muchas veces cuando lo dilemático, se junta con lo de muy difícil resolución y se junta con la falta de recursos para garantizar derechos, a veces interrumpe un sueño. Por otro lado, a mi juicio, el trabajo con situaciones de vulneración de derechos, en muchos casos, genera dilemas. Uno puede pensar que en función del interés superior del niño aplica una MPE (medida de protección excepcional), que sería, la separación de los niños de sus progenitores de manera temporal para hacer cesar un riesgo en la integridad psicofísica, si uno lo lee en términos del sufrimiento, separarlos puede implicar sufrimiento para el niño y para la madre, pensar en clave de derechos a veces va a contrapelo de la angustia y

el sufrimiento que puede estar generando en una madre y en un niño, en este momento, quizás a futuro esto no sea tan así. Esto te genera un dilema, ese dilema muchas veces trastoca el sueño, vos te quedás pensando en esas situaciones, por donde ir, esa parte es la que más genera impacto, más allá de la insuficiencia de recursos, la impotencia que te da no saber cómo ayudar, colaborar o fortalecer a esa familia. Otro de los dilemas, tiene que ver con los derechos humanos en general, muchas veces queremos generar acceso a derechos y por lo general no tenés recursos para garantizar esos derechos, la vivienda es un derecho humano, sin embargo, el derecho a la vivienda no se puede garantizar porque no hay viviendas, el dilema para las personas que trabajamos en materia de vulneración de derechos, es una carga muy pesada.

C: - ¿Cómo hacés para preservarte, para cuidar tu salud?

H: - Yo, por ejemplo, que tiene que ver con mi profesión, hago actividad física, trato de alimentarme muy bien, trato de hacer cosas que me gustan por fuera del trabajo, hace tiempo que tengo un espacio de psicología individual, terapia psicológica, voy a una psicóloga semanalmente, hace muchos años, y tuve experiencias previas, he ido al psicólogo casi toda mi vida. Trato de cuidarme. Otro de los indicadores es que varias sesiones han tomado protagonismo el trabajo, así como te digo lo del sueño, otro de los indicadores es que ha emergido en varias de las sesiones que yo tengo para mí. También lo he charlado con conocidos por fuera del trabajo, una necesidad de hablarlo, de compartirlo, no sabés lo que me pasó hoy en el trabajo.

C: - ¿Qué te motiva a seguir trabajando en el servicio, qué sentido tiene para vos?

H: - A mí me encanta lo que hago, yo estoy agradecida porque si bien tengo este cansancio, yo he estado en otros espacios donde no sentí lo mismo, soy grande, tengo 43 años, pude experimentar hacer cosas que no me gustan, y hacer cosas que me gustan. Hoy te puedo decir que estoy haciendo algo que me gusta, me cansa pero me super compromete e involucra, y... creo que he aprendido muchísimo, es uno de los trabajos donde yo más aprendí por fuera de lo académico, este trabajo me ha convocado a

capacitarme, estoy haciendo una maestría de hecho, es un trabajo de mucha complejidad y sentí en muchas oportunidades que me tenía que capacitar, me encanta lo que hago, y eso para mí es súper importante, cuando uno está convencido de lo que hace, cree que aporta y le gusta, lo otro... pesa mucho menos. Yo tengo ganas de ir a trabajar, voy contenta. Tuve períodos, donde me quedé sola trabajando, sin equipo, que me pregunté: ¿qué estoy haciendo acá? Porque tuve miedo incluso de estar haciendo mal las cosas, pero ahora que está conformado el equipo, nos vamos a mudar y hay mejores coordinaciones es mejor. Si me sostuve es porque me gusta, sino no lo hubiera seguido haciendo. Me mantiene el deseo y el gusto por lo que hago.

### ***Entrevista 9: I***

Corina: - Bueno, como te había comentado por teléfono la idea es conversar sobre tu trabajo dentro del Servicio, yo te voy a hacer una serie de preguntas y vos me vas a ir respondiendo lo que te parezca. Recordá que si bien, esta entrevista va a ser grabada, todo lo que conversemos va a ser en el marco de mi proyecto de investigación, guardando estricta confidencialidad. Para comenzar, ¿Quisiera saber cuál es tu profesión?

I: - Yo soy psicóloga.

C: - ¿Desde cuándo estás en el servicio?

I: - Desde septiembre de 2018 que es cuando se inaugura el Servicio.

C: - ¿Y trabajando con situaciones de vulneración de derechos?

I: - Vengo trabajando en problemáticas de las infancias desde el 2007, siempre en el ámbito público.

C: - ¿Por qué decidiste presentarte al concurso del Servicio?

I: - Dentro de la XXXX, había cambiado mil veces de función, de equipo, había un agotamiento con respecto a la propuesta institucional de trabajo, sin objetivos claros que se iban diluyendo en el tiempo. También había una diferencia con respecto a la categoría que hace a una diferencia salarial que

también, lo puse, digamos en valor, sobre todo por el momento de mi vida en que se presentó. Tenía que ver con jerarquizar el trabajo que uno hace.

C: - ¿Cuál es tu función dentro del mismo?

I: - Yo, hoy estoy formando parte de lo que es el equipo XXXX de intervención, trabajo con una trabajadora social y una abogada, pero arranqué en lo que era el equipo de XXXX. Este cambio se debió a muchas cuestiones, había una necesidad de trabajar situaciones que se daban en lo que es el XXXX de la ciudad, que son muy singulares y también creo, no había conformidad con la forma en la que nosotras pensábamos la puerta de entrada al Servicio. Prefirieron pasarnos a otro equipo, cubríamos una necesidad real y armaron un XXXX con gente que acordaba con la forma de la gestión. Tené en cuenta que todos los pedidos de intervención pasaban por admisión. Al principio lo resistimos bastante, no nos gustó, no queríamos. Después con el tiempo, ahora que lo leo a la distancia, a mí en lo particular, profesionalmente me aportó, me hizo ubicarme en otro lugar, pensar las problemáticas en sí, trabajar con las familias. Fue interesante, y de paso, salimos del ojo de la tormenta, la tensión era permanente, hacia afuera por parte de las instituciones y hacia dentro con los criterios de los equipos que les derivábamos las situaciones. Estuvimos mucho tiempo sin trabajadora social en el XXXX, porque la compañera que antes estaba no quiso seguir, lo cual fue todo un tema.

C: - ¿Cómo es la organización de las tareas al interior del equipo?

I: - Mira... generalmente si hay compromiso de la salud mental del progenitor/a, tomo la posta yo de la situación. Si hay que gestionar algún recurso, la trabajadora social lo toma. Si hay que acompañar al XXXX la abogada. Intentamos que eso sea así, lo cierto es que a veces, te supera la cantidad o la gravedad de las situaciones y uno tiene que operar más rápido, y ahí la cosa se mezcla, o uno a veces está solo porque los otros están de vacaciones, ahí te toca todo. Más de una vez nos encontramos haciendo algo que no respondía estrictamente a la disciplina, la cosa se mezcla, pero que es un andamiaje muy importante para el abordaje de la situación, entonces se

hace. A veces nos reímos con la abogada, porque quizás en una entrevista yo terminaba diciendo bueno, podríamos acompañar una delegación de responsabilidad parental y ella capaz diciendo, bueno, a lo mejor, por la situación que estás atravesando, por eso estás triste, diciendo cosas que quizás las hubiera dicho yo, eso pasa mucho. Intentamos tener una agenda y respetarla, a veces no nos resulta posible, porque hay cosas que irrumpen todo el tiempo, que la gente nos llame o se presente espontáneamente, eso interrumpe la planificación, las instituciones nos llaman en cualquier momento. Lo que más estructura la agenda tiene que ver con las reuniones puntuales, que ya se pactaron con anterioridad, eso lo sostenemos siempre. Eso no lo movemos, lo otro fluctúa, intentamos cumplir con lo que nos fuimos proponiendo para el día, pero hay veces que podemos y otras que no.

C: - ¿Con cuántas situaciones están trabajando hoy?

I: - Tenemos alrededor de 52 situaciones activas. Lo que si no trabajamos todas al mismo tiempo sino no sería posible.

C: - ¿Cómo se organiza el servicio en general?

I: - Tenemos una ley macro que de alguna manera encuadra nuestras funciones como Servicio, eso puede ser, un beneficio en algunos momentos y algo que se vuelve complejo también, porque la ley de infancias es muy amplia, si uno lee la ley al Servicio le corresponde hacer todo, lo cual sería imposible así fuéramos miles de personas. Entonces en algún momento te súper enmarca y en otros te abre un abanico de posibilidades enorme, donde uno tiene que hacer un recorte que le resulte posible, para no estar siempre en la frustración de lo imposible. A veces nos pasa, no podemos salir de la cuestión más catártica de la queja, empezar a pensar... esto funciona de esta manera, no es ideal, es poder pensar en este punto qué resulta posible, sino la verdad es muy angustiante. La cosa ha ido empeorando el sistema de Protección. Nosotras tenemos una reunión semanal, que eso es algo que está buenísimo, lo hemos podido sostener incluso hasta teniendo coordinadoras que nos digan que eso no era trabajo. Con todas las situaciones que hay para abordar hagámosla más corta o cada quince días, nos decían, o una vez por

mes, o ni las hagamos. Hemos tenido de todos los planteos con las distintas coordinaciones. Nosotras sostuvimos que sin reunión de equipo no podemos trabajar, que hay un montón de acuerdos que tenemos que generar para poder sostener la práctica y después también porque es un espacio donde a nosotras nos amortiza algo del malestar que nos produce, quizás, estar como todo el tiempo escuchando cosas terribles, lo cierto es que son cosas terribles, cosas muy feas que le pasan a la gente, a los niños, a las pibitas, a los pibitos, con un montón de cosas que no damos pie con bola y que nos genera mucho malestar a nosotros, un espacio donde algo de eso intentamos trabajar. Se sumó hace un tiempo un espacio de supervisión, que es un espacio que aparece desde la XXXX, que creo que pudo darse porque no implica que la XXXX ponga un peso, lo pudimos articular por suerte, y porque la gente que hace el trabajo se enganchó, por el enganche de ellos más que no había que poner ni un peso, les cerró. Esos encuentros son mensuales, hemos tenido encuentros muy catárticos, que a mi criterio sólo han servido como para hacer una descarga para decirlo de alguna manera y otros que han sido mucho más productivo donde hemos podido decir, nos está pasando esto, hacemos esto, eso de alguna manera también acota de estar reiteradamente hablando de lo mismo, de algo que podemos modificar en tanto y en cuanto generemos un acuerdo desde lo colectivo y lo ejecutemos. Que cuesta un montón, sostener acuerdo a nivel más macro. Ahí llevamos mucho esto que nos pasa con las coordinaciones, si nos sentimos escuchados, si nos acompañan o no. Las coordinaciones están invitadas, la gestión participa mucho más, la coordinación a veces está y a veces no. Esta alternancia está buena porque permite cada tanto que podamos hablar sin ningún tipo de censura, censura implícita, nadie nos va a decir eso no lo digas, pero... bueno uno también se cuida y no dice cualquier cosa si tenés a la coordinadora ahí, si tenés un compañero sí. Cuando no están, uno puede ser sincero y algo de eso se lleve a la coordinación, incluso de una manera hasta un poco más ordenada, que no genere resistencia del otro escuchar, convengamos que a veces uno como plantea las cosas no encontrás más que resistencia, entonces ahí tenés que ver cómo, quien, donde y cuando algo de eso puede ser escuchado, sino te desgasta y no tiene demasiado sentido porque si el otro rechaza de plano lo

que vos estás diciendo, es muy difícil recuperar algo de esa conversación. La coordinadora de este espacio no transmite las cosas ella, pero si acordamos ahí, lo que queremos plantear, quien va a decirlo, estratégicamente decimos, puede ser que convenga esto o lo otro, que lo diga tal porque lo escucha más, a tal no, porque no lo escucha.

C: - ¿Cómo son las condiciones materiales del Servicio?, me refiero a disponibilidad de recursos, infraestructura.

I: - Computadoras en general hay pocas, asique estamos haciendo fila para usarlas, para usar el handy, tenemos uno solo para todos los que somos en el Servicio, genera una cosa enloquecedora, pasa lo mismo con las movilidades, con los espacios de entrevista. Es muy acotado siempre lo que hay. Algo que me ha preocupado siempre y que tiene que ver con el espacio de las entrevistas, a la hora de hacer entrevistas a niños, niñas u adolescentes, que los espacios no garantizan la privacidad. Algo fundamental. Algo que nos pasó una vez fue que definimos no seguir haciendo la entrevista porque la niña misma nos observa que si ella escucha a los de al lado, entonces a ella la están escuchando, eso siempre lo hemos tratado de instalar como algo que es muy complejo, porque estamos violentando nosotras mismas un derecho, garantizando a alguien discursivamente que esto queda entre nosotras, una cosa que verdaderamente no se cumple. Otra cosa es que siempre entra gente, se interrumpe la entrevista, todavía hay mucho trabajo por hacer para pensar las condiciones. Esto tiene que ver con una cuestión ética. A mi si hay algo que me cuestiona el trabajo tiene que ver con esas cosas, cuando uno puede ubicar que algo de las condiciones no te permite cumplir con un encuadre para tener un secreto profesional.

C: - ¿Cómo es la relación al interior del equipo pequeño? ¿y en el equipo total?

I: - A veces se pasa de una des implicancia total, no hay nada que te conmueva a que todo te conmueva, en eso también hay zarandear un poco entre las dos posiciones, es algo más individual de cada uno de nosotros. Nosotras nos apoyamos, cuando hay una situación que conmueve mucho a

alguien, hay una soga de otro que te tira. Hay mucha charla al interior del equipo y lo llevamos a la supervisión con gestión. Se armó algo entre nosotras, las compañeras que nos permite soportar este trabajo, la tensión con las otras instituciones, estos efectos que puede generar la práctica.

C: - ¿Con qué dificultades te encontrás en el trabajo en el servicio?

I: - La verdad que varias. Por ejemplo, cuando tenés 5 o 6 situaciones urgentizadas al mismo tiempo es un caos. La dificultad con el centro es que son situaciones de personas que están en calle, que no tienen referencia con las instituciones del centro porque no vivían ni van a vivir en el centro, entonces eso es un lío. También, muchas veces trabajamos en el plano de la psicosis, son personas que estallan en cada institución a la que van. Es complejo. Otra cosa que cuesta un montón, es sostener acuerdos a nivel más macro. Las distintas coordinaciones han querido romper algo de esos acuerdos que vamos haciendo, para que eso se caiga, hubo gente que hizo trabajo muy fino en eso y ha logrado que se caigan acuerdos colectivos, nos han dicho lo tenés que hacer si o si porque yo soy la coordinadora, entonces no tenés mucho margen. También hubo algunos momentos donde algunos compañeros plantearon situaciones muy puntuales de cambios de equipo, de manera intempestiva donde faltó alguien que se pueda estar sentando con el equipo para decir qué está pasando, que cosa podemos hacer, algo que podamos modificar de la dinámica del equipo para que el compañero no se tenga que ir a otro equipo y ese recurso no se pierda, ahí estaría buenísimo que alguien lo pudiera tomar. Quizás es algo que pudiera tomar el equipo de gestión, que uno supervisa cuestiones puntuales. Lo cierto es que en eso o se quedan cortas o es una cuestión que no saben cómo responder ante esas situaciones, que es lógico, o quizás creen que no están para eso. Una compañera que pide el traslado porque recibe amenazas de una persona, por ejemplo, había algo para trabajar, capaz no se evitaba el traslado, esas cosas que cuando acontecen no hay resorte, no hay algo que soporte eso, alguien que diga nos vamos a sentar y vamos a pensar qué es lo que les está pasando, porque no están pudiendo con esto, tiene que ver con que algo no te gusta del otro, indagar un poco o que piensan muy distinto el abordaje de

situaciones y no tienen manera de hacerlo encajar para que algo diferente se produzca. Hay cosas que producen mucho malestar en un determinado momento pero que no se trabajan, esas cuestiones que son más micro, que aparecen todos los días, cuál es la dificultad. Quizás no es siempre, pero puede haber algo a lo que los equipos puedan recurrir cuando aparece. A veces se pasa de una des implicancia total, no hay nada que te conmueva a que todo te conmueva, en eso también hay zarandear un poco entre las dos posiciones, es algo más individual de cada uno de nosotros. Después en lo personal, a veces hay cosas que generan mucho rechazo, no es fácil escuchar a una mamá que nos dice cosas en relación a su hijo, no todo el mundo nos dice yo lo quiero, pero no estoy pudiendo cuidarlo, tengo dificultades, cada vez nos vienen llegando más situaciones de abuso sexual intrafamiliar o de violencia, de agresividad, de padres/madres que no pueden poner límites a través del golpe, eso no es tan fácil de escuchar. Yo siempre digo esto de la cosa romantizada de la maternidad, no todos cuidan como suponemos nosotros que hay que cuidar o como suponemos nosotros que cuidamos a nuestros hijos. Hay que poder escuchar esto, a algunas compañeras les pasa de no poder soportar por ejemplo que alguien te diga, yo no le cocino, no le doy de comer. Vos decís, yo te voy a matar, tenés que ponerlo en perspectiva, una cosa es lo que vos hacés como madre y otra es lo que otras hacen, son otras las condiciones, hacer esa distinción, evaluar hasta donde puede el otro, que cosas le puede dar a un hijo, inevitablemente aparecen los prejuicios de clase. Es un trabajo constante de separarte, no mezclar todo. Poder establecer que, si puede ser por falta de recurso y que no, ahí poder poner un límite. Otra cosa que me cuestiono y que es una cuestión ética también es lo que transmitimos de las entrevistas a las otras instituciones, es algo que tenemos que cuidar lo que nos dicen en las entrevistas. Otra cosa es lo que dejamos plasmados en los registros sociales, genera mucha duda, mucha contradicción. Lo resolvemos poniendo algo muy general para resguardar la intimidad de las personas. Tenemos ese vicio en lo público de hacer “público” la vida del otro, desde las competencias que cada organismo tenga en la intervención, pero a veces se pierde un poco de vista esto y hay que recuperarlo.

C: - ¿Cómo repercute este trabajo en tu vida personal? ¿cómo tratas de cuidarte o preservarte?

I: - Primero he ido yo a terapia durante mucho tiempo, ahí vos tenés algo que te deja como advertido en relación a estas cuestiones. Después tener que hacer un trabajo, esto soy yo como madre, pero acá estoy en otra posición, eso lleva mucho trabajo a nivel de lo personal. En eso he ido modificando un montón, también poder pensar qué espera uno del otro, esos son movimientos que no se dan solo en lo laboral, es cuando uno empieza a pensar... algo que pude modificar en el laburo que me dejaba por ahí muy enganchada con alguna situación puntual o con alguna lógica institucional viene un poco aparejado de un movimiento que pude hacer con otros por fuera de lo laboral y después encuentro alguna conexión. Poder decir, esto que me enganchaba tanto tiene que por ejemplo con algo que le pasa a mi mamá. Son esas cosas que uno tiene como más trabajadas habiendo pasado por espacios de análisis, estás como mucho más advertido que estas cosas se filtran en lo laboral. O de haber me acuerdo en un momento que estaba con una cuestión, de querer que la cosa cambie, no me escuchaba nadie, pero nadie, uno se da cuenta que cansa hasta los compañeros cuando se pone denso y voy una vez a una sesión y mi analista, el que era en ese momento mi analista, me dice ¿vos no te das cuenta que no estás produciendo nada? No estás logrando que alguien de la coordinación te escuche, yo sí había algo de esto que estaba pesquisando pero que en ese momento alguien me lo devuelva en ese espacio, desde ese otro lugar, ahí dije claro, no va por acá, no va por esta cuestión reivindicativa loca, era una cuestión... realmente estaba desatada, bueno algo ahí se anudo, no digo que alguien me haya escuchado, pero sí de ahí en más pude pensar esto, y de armar algún otro recurso, pero bueno, no fue sin ese señalamiento. Cuando estaba desde ahí, queriendo cambiar todo, me quedaba sola con algunos planteos, entonces a mí también me angustiaba esto porque decía, si es algo que nos pasa a todos, porqué soy siempre yo la que lo dice en las reuniones y ahí pude aprender que a veces no es el momento para decir ciertas cosas, que hay que esperar que le pase a otro algo similar para poder ir a plantearlo, porque esto después traía ciertas consecuencias que la coordinadora del momento no me llamaba

a mí para nada, llamaba a mis compañeras, para trabajar alguna situación, pero después tenía que ir con esa señora que me había retirado la palabra, y con las otras dos (compañeras) que no se estaban dando cuenta de lo que estaba pasando, no estaban rabiosas como estaba yo, gracias al análisis me pude dar cuenta de cómo estaba yo parada frente a la situación. En otro momento fue la charla con mi esposo, en otro momento fue algo que me devolvió alguno de mis hijos, que ahora están más grandes y preguntan mucho por mi trabajo, no entienden, pero qué hacés me dicen, porque papá está en el consultorio, atiende ahí a los pacientes, vos qué hacés, ahí les digo bueno es otro tipo de trabajo, pero entonces los chicos no pueden vivir con sus padres, me preguntan. Te preguntan cosas que te hacen pensar, ellos se ríen porque yo digo mucho la palabra legajo, entonces mi hija, la más chiquita me preguntó que es legajo, hace conversaciones como las que yo tengo, recrea esas situaciones, es muy graciosa. Son esas cosas que te devuelven, es compartir la vida con otros. Va siendo desde diferentes lugares, también es cierto que a veces uno está más permeable para tomar algunas cosas y en otro momento no puede. Yo tengo mucho esta lógica que me voy del trabajo y me voy, contesto mensajes, puedo agendarme alguna cosa, esto que se me ocurrió ahora no me quiero olvidar, pero intento no estar como todo el tiempo, me fui, me fui, es hasta acá y si pasa algo en el medio que interrumpe alguna lógica de lo familiar, lo resuelvo, pero intento acotarlo lo más posible, excepto que sea algo muy muy grave que no podés hacer otra cosa, lo tenés que atender. Eso también lo aprendí, porque a veces no atenderlo me dejaba en una situación de quedarme con mucha culpa, yo no le di bola a esto, es re grave, mañana va a ser peor, me volvía de una manera casi de autocastigo. Lo que aprendí es que no puedo leer todo lo que me llega porque me va a llevar todo el día, este mensaje si lo leo porque esta persona necesita una respuesta de mi ahora, pero todo lo otro puede esperar, capaz que me equivoco en esa selección, ver qué cosas priorizo y que no, y en qué momento. Eso de acotar es algo que me llevó mucho tiempo, a quien sí y a quien no. El saber que uno está cuida mucho la relación con un compañero de trabajo, el responder por ejemplo un mensaje. El otro sabe que uno va a estar y vos sabes que el otro está. Ese ida y vuelta permite que uno acote la

locura, la angustia. También fundamentalmente saber que uno no va a poder resolver todo, cada vez podemos resolver, no sé si menos, pero empieza a ser como más acotado. Haré lo mejor que pueda con eso que me llega, tengo más conciencia en relación a mis límites, sin dejar que esto se efectivice, pero también conscientemente que por más locura desatada mía no va a tener efecto.

C: - ¿Qué te motiva a seguir en el servicio, qué sentido tiene para vos?

I: - Primero tiene que ver con esto de lo que he podido con el tiempo armar con quienes han sido mis compañeros de trabajo, yo me llevo amigos por los lugares por los que paso, eso te diría que es el 90% de porque yo elijo este tipo de trabajos, porque sé que en eso me termino cruzando con gente que termina haciendo muy valiosa mi vida, con mis compañeras de trabajo compartimos un montón de cosas, desde prestarnos ropa hasta recomendarnos pediatra, son esas cosas que uno arma con otro con el que te encontrás haciendo lo mismo con muy poco, con muchas dificultades pero que sabes que con ese otro vos contás, yo sin eso creo que no hubiese podido nunca, he tenido mucha suerte, tuve compañeras de trabajo muy valiosas con las que nos seguimos encontrando y acompañando en cosas muy feas que nos han pasado en la vida, eso para mí es un montón, y otra cosa es poder ubicar, bueno con este pibe qué pudimos, pudimos que de no haber ido nunca a la escuela, fue tres veces, y de esas tres veces, el pibe juegue, es un montón, para la vida de ese niño quizás es un montón, es eso, pudimos hacer algo para que la vida de ese pibe no sea la misma, es super trascendente eso, aunque no siempre lo veamos. Otra cosa que me sostiene es que siempre me quedo pensando cosas, eso también, es un trabajo que a mí me hace pensar, el encuentro con el otro me deja preguntas, me transforma, siento que puedo crecer a partir de eso. Es un trabajo super interesante. También creo que es en la práctica chiquita que podemos modificar cosas, yo trato de enfocarme en eso, sino me volvería loca o estaría todo el día angustiada, también ubico que uno tiene familia, otro espacio de trabajo que limitan que no esté todo el tiempo pensando en lo mismo, y sobre todo en lo que no se pudo. Lo cierto es que la cosa ha ido empeorando en el Sistema de Protección, yo hablo

desde el 2007 que trabajo en situaciones de vulneración de derechos, no hay mejoría, los conflictos que uno podía ubicar en el 2007 son los mismos que ahora, pero profundizados, se torna cuesta arriba. Si te quedás esperando que algo funcione como a vos te parece y eso no llega nunca, hay algo que genera una angustia permanente, yo creo que sería importante no dejar de ubicarlo, pero poder entrar y salir. Ver que es lo posible y qué hacemos con lo que no es posible. No tenemos injerencia en la planificación de políticas públicas, somos trabajadoras.

#### *Comentarios posteriores a la entrevista*

I: Es re valioso que todo esto se pueda como registrar con alguna forma, que es mucho más que una charla de bar, de hecho estaría re bueno que al momento que lo tengas más armado esto se pueda ver, compartir, porque creo que va a haber ahí un material, que si bien, yo por ejemplo lo he visto siempre en todos los trabajos de intervenciones con niños, niñas siempre hay algún capítulo o alguna mención a esto de lo que nos pasa a los trabajadores, y esta pregunta como recurrente, bueno quien cuida, cuáles son los mecanismos de cuidado que podemos generar, pero nunca lo vi como recogido, escrito, armado, decir bueno, algo de lo que pasa es esto, me parece súper interesante el laburo que vas a hacer.

#### **Entrevista 10: J**

Corina: - Bueno, como te había comentado por teléfono la idea es conversar sobre tu trabajo dentro del Servicio, yo te voy a hacer una serie de preguntas y vos me vas a ir respondiendo lo que te parezca. Recordá que si bien, esta entrevista va a ser grabada, todo lo que conversemos va a ser en el marco de mi proyecto de investigación, guardando estricta confidencialidad. Para comenzar, ¿Quisiera saber cuál es tu profesión?

J: - Yo soy psicóloga.

C: - ¿Desde cuándo estás en el servicio?

J: - Desde el inicio, ahora cumplimos el 4/9 seis años.

C: - ¿Y trabajando con situaciones de vulneración de derechos?

J: - Desde que me recibí, en diciembre de 2008 y arranqué en febrero del 2009 a trabajar en la XXXX, como acompañante personalizada.

C: - ¿Por qué decidiste presentarte al concurso del Servicio?

J: - Me interesó en términos profesionales, lo vi como carrera, un paso más, obviamente la plata, nos habían dicho que era otra categoría, otro ingreso, eso en el capitalismo siempre suma, también me di cuenta que mi modo de trabajar, era pensar la articulación siempre. Era un crecimiento en términos profesionales.

C: - ¿Cuál es tu función dentro del mismo?

J: - Soy profesional en psicología, formo parte de los equipos territoriales, éramos XXXX, ahora somos XXXX. Siempre con XXXX como compañera que es la trabajadora social, durante la pandemia se fue la abogada y tuvimos varios abogados que iban yendo y viniendo, contratados, y hace un año y medio ingresa XXXX que es la abogada, ahora ya estamos constituidas como equipo las tres.

C: - ¿Cómo se organizan las tareas al interior del equipo pequeño?

J: - Leemos las situaciones juntas las tres, las analizamos, pensamos cuál es la dificultad, qué información nos falta, como conseguimos esa información, cuál sería el primer paso, por ejemplo, hacer una reunión interinstitucional, ahí nos dividimos quien convoca a cada uno. Las tres estamos al tanto de todo siempre. La parte administrativa, pedir subsidios, armar registros sociales lo hacemos las tres. Cuestiones personales también hay, yo me comunico porque la conozco de otro lado, o hablá vos que la otra vez me peleé con la gente de esa escuela. Estratégicamente nos vamos dividiendo. Las entrevistas las tratamos de hacer las tres, también pensamos si es necesario que estemos las tres o no. A Tribunales va siempre la abogada sola. Tenemos buena dinámica como equipo. Las situaciones que tienen un perfil de salud mental me las cargo yo. Pedir subsidios generalmente lo hace XXXX que tiene más paciencia, y es TS.

C: - ¿Con cuántas situaciones están trabajando hoy?

J: -Tenemos 40 situaciones activas.

C: - ¿Cómo se organiza el funcionamiento del servicio en general?

J: - Una vez por semana, la reunión de equipo, ahí estamos todos con la gestión, ha pasado de todo ahí, ahora está todo más tranquilo. También tenemos un espacio de trabajo una vez por mes con la psicóloga XXXX, ahí trabajamos sobre todo cómo posicionarnos para no quedarnos en la queja, para salir de ese lugar de impotencia, qué estrategias hacer, cómo corrernos de ciertos lugares, cómo mirar, a quién demandar, casi siempre en relación a la XXXX, se trabaja lo institucional.

C: - ¿Cómo son las condiciones materiales del servicio? Me refiero a disponibilidad de recursos, infraestructura.

J: - Nosotras trabajamos con nuestros celulares, no tenemos uno laboral, solo un handy para todo el Servicio. El espacio físico nunca fue un espacio pensado para nuestra tarea. Cuando el servicio se crea, hubo mucha gestión y le dieron el lugar que pudieron con las condiciones que se consiguieron. En ese contexto, sabía que no era lo ideal, pero era lo posible. Con el cambio de gestiones, eso que era lo posible se convirtió en lo máximo a lo cual podíamos acceder. Otra cosa que pasa es que nunca anda el ascensor, la gente tiene que subir tres pisos en escalera en pleno verano, terrible, condiciones horrendas. Los últimos tiempos que éramos muchos en la oficina nos quedábamos sin agua. (post mudanza) Ahora tenemos una oficina linda, insonorizada, podemos entrevistar a alguien sin que todo el mundo se entere de sus intimidades.

C: - ¿Cómo son las relaciones al interior del equipo? ¿y con el equipo en general?

J: - Con XXXX siempre hicimos buen equipo, una gran dupla, en términos emocionales, afectivos, nos hicimos re amigas. Hacemos planes, nos soportamos, nos sostenemos entre las dos, nos acompañamos y nos aprendimos a llevar. Nosotras, las viejas, las que arrancamos, nos queremos mucho, somos todas una gran familia, hay algunas compañeras que nos reímos porque tienen cada cosa, es como esa prima que vos la querés igual

a pesar de todo. Festejamos los cumpleaños, compartimos los almuerzos. Hubo momentos donde nos agarramos a las trompadas fuerte, donde nos peleábamos muchísimo y había mucha hostilidad y ahí apelamos a trabajar con una supervisión externa. Convocamos a un programa de la universidad de la cátedra de XXXX, la psicóloga XXXX que sirvió mucho para bajar las tensiones. Tuvimos mucho conflicto con todas las gestiones y las coordinaciones que pasaron. Nos queremos mucho, es un lugar donde no hay mala onda, donde me gusta ir, son amigas, eso nos salva.

C: - ¿Con qué dificultades se han encontrado en el trabajo en el servicio?

J: - Mirá nos fueron pasando varias cosas. Cuando se fue XXXX, la abogada, se fue porque recibió una amenaza de una persona con una estructuración paranoide, y sabés que me enoje, me enojé con ella, me puse triste, intenté no decirle mi enojo, porque era una decisión personal de ella, si no podés estar no podés estar, ¿por qué te vas y nos dejás?, si no me hubiese enojado la hubiese intentando convencer más de que se quede, fue lo que pudimos en ese momento. Estábamos muy sensibles durante la pandemia. Eso me afectó mucho. Después que ella se fue, fue variando mucho la composición del equipo. Cuando venían las personas a formar parte del equipo, eran personas que no tenían ningún tipo de conocimiento, gente que no tenía idea de lo que era un niño, habían visto un niño cuando eran niños y lo volvieron a ver en el servicio, con contratos, una puerta de entrada a lo público, no les interesaba la temática, era estar un tiempo ahí y luego irse a otro lado, estaban de paso. Eso a mí me ponía de los pelos. Toda mi carrera fue pensada y desarrollada para trabajar con niños, niñas en situación de vulneración. Yo sentía que subestimaban el trabajo que hacíamos ahí, suponían que era una boludez, después se daban cuenta que era re difícil, no se lo bancaban y se fueron. Terminábamos trabajando XXXX y yo, los otros eran en todo caso gente a la cual le consultábamos alguna situación. Cuando vino XXXX, ella venía de otra repartición, nunca había trabajado en con la temática pero le interesaba y eso es un montón, con ganas de aprender. Para mí lo que no puede faltar es eso, si no sabés, ganas de saber. Ahora estamos

bien, pero yo pensé que al sub dividir los equipos, íbamos a tener menos situaciones, pero lo que hicieron fue pasarnos más situaciones que estaban en recepción y que no lo hacían por el desborde que teníamos, hemos llegado a tener 300 situaciones, una cosa demencial. No estamos trabajando como me gustaría, algo que me está pasando es que no tengo al dedillo todas las situaciones como tenía al principio, me cuesta mucho hoy por hoy recordar toda la escena familiar, la estrategia, hasta no hace mucho tiempo yo me acordaba de todo de memoria. Yo ubico que esto me empieza a pasar cuando nos empiezan a pedir a nosotros que trabajar más rápido, una exigencia de cerrar situaciones. Nosotras teníamos un modo de abordaje que yo sostengo que hay que trabajar de esa manera donde le dabas mucho lugar, mucha cabeza, mucho cuerpo a la situación, sin excederte en las funciones del servicio pero con mucha más presencia en la vida de las personas, a lo que en un momento la directora nos dice a nosotras no nos sirve eso, queremos que la situación ingrese y salga del servicio, prácticamente haciendo que se convierta en un lugar administrativo, a lo que nos resistimos, una especie de medidor serial de medidas excepcionales. En este cambio de modalidad, empecé a hacer un esfuerzo conciente de acotar, fui acotando mi interés cognitivo por cada situación, sino era sentarnos y meternos adentro de la vida, hoy yo lo siento más superficial, yo no estoy cómoda con ese modo de trabajar, a mí no me gusta eso, esto quiere la Gestión. Del equipo sur dicen que es el que más cierra situaciones, yo no lo veo como un premio, no me siento profesionalmente satisfecha con eso, no me parece un objetivo cerrar situaciones y menos en esta ciudad. Es una mentira esto de cerrar situaciones, si nosotros estamos trabajando con los hijos de los pibes con los que trabajamos seis años atrás. Es para tener un número en una planilla.

Otra dificultad son los cambios en la gestión, por ejemplo, en la gestión anterior hubo un intento de disminuir la función del Servicio, creando un Servicio paralelo que eran los equipos de fortalecimiento, que estén respondiendo a una bajada de línea de la XXXX. Siento que siempre fuimos un grano en el culo para las gestiones, el hecho de que nos hayamos presentado al concurso y estemos desde el comienzo ayudando a construirlo, los criterios de trabajo, no había nada al comienzo, lo construimos y lo

sentimos como muy propio, es un modo de trabajo el que diseñamos, nadie nos dijo cómo hacerlo, fue con los saberes previos que teníamos. Éramos muy unidos, nos poníamos de acuerdo para ciertas demandas, cualquier cuestión que planteaba la gestión era muy resistida, discutida, nunca tuvimos vergüenza de pelearnos con nadie, siempre mucha tensión con las distintas gestiones, con respeto discutíamos. Le querían bajar el precio al Servicio. Y bueno, estos cambios generaron mucho conflicto entre nosotras, hubo momentos donde nos agarramos a las trompadas fuerte, donde nos peleábamos muchísimo y había mucha hostilidad y ahí apelamos a trabajar con una supervisión externa que ya te comenté. Convocamos a un programa de la universidad de la cátedra de XXXX, una psicóloga XXXX que sirvió mucho para bajar las tensiones. Tuvimos mucho conflicto con todas las gestiones y las coordinaciones que pasaron.

C: - ¿Cómo repercute este trabajo en tu vida personal?

J: - Es muy exigente emocionalmente este trabajo. Por ahí a la noche, me despierto pensando en situaciones, o estoy muy enojada, nosotros escuchamos relatos muy crueles, las crueldades más terribles contra los niños escuchamos, leemos informes que relatan cosas espantosas, de vivencias de tortura. Yo no creo que eso sea sin efectos, hemos tenido situaciones terribles, me acuerdo de un adolescente con el que trabajamos que se suicidó, no fue el único que murió. Pero con él teníamos super referencia, estábamos en contacto permanente, hablamos el viernes, y el domingo se suicidó. XXXX habló con él y se quedó pensando que si yo hablaba hubiese pescado algo, pero no, no soy lectora de mentes, eso nos afectó muchísimo a las dos. Uno se queda enojado, a veces, y llegas a tu casa y te la agarrás con el primero que ves. El que más lo absorbe es mi marido, mi hijo no, está en una cajita de cristal con respecto a mi trabajo. A veces uno se queda tomado. Lo fundamental es que pongan plata en políticas de infancia, es lo que más me afecta en mi trabajo, incluso mucho más que las cosas que escucho. Lo que más me afecta es que escucho eso y no tengo con qué hacer nada. Me genera angustia, tristeza, siempre armamos algo, la creatividad se va agotando también.

C: - ¿Cómo te preservas, cuidas del trabajo tan complejo del servicio?

J: - Yo trabajé en un loquero así que los mecanismos de cuidado los tengo re instalados, en principio ubicar las responsabilidades, yo soy una trabajadora, tengo coordinaciones, tengo gestiones, hay cosas que dependen de mí, cosas que no, poder ubicar cuál es mi capacidad de injerencia en la toma de decisiones. Yo pienso que hay que correrse de esto de la “*subjetividad heroica*”, eso me alivia, saber cuál es mi rol, poder ubicar de quién es responsabilidad y cómo se lo agendamos. Trabajar en equipo es un modo, una estrategia de cuidado, no trabajar fuera de mi horario, esto me lo permite ser una trabajadora, no una funcionaria, yo entiendo que los funcionarios tienen que trabajar 24/7 pero yo soy trabajadora, tengo un horario. Siempre contar con el sindicato, ahí tengo una espalda, yo siempre los llamo. Mi análisis personal por supuesto, a veces con XXXX vamos y supervisamos alguna situación, de manera privada, por fuera, con XXXX, una situación de abuso sexual. Esas son las coordenadas que fui armando en este tiempo, a veces fallan. También, en el equipo, si sabemos que alguien es muy sensible con alguna cuestión la corremos un poco, con alguna temática, con alguna persona. También nos damos un tiempo cuando llegamos para ver cómo estamos, que tal tu día, los momentos del almuerzo también, los defendimos mucho, lo trabajamos con el sindicato, no querían que comamos, es nuestro derecho, nos dijeron que tiempo tenemos por convenio colectivo. Ese es un momento donde nos encontramos, nos sentamos, ponemos en pausa, trato de no usar el celular, para hablar de cosas de la vida. Por otro lado, a tribunales no quiero ir yo, ese lugar me parece hostil, son medidas que uno se va armando de autocuidado. Con todo el equipo del servicio, festejamos los cumpleaños, compartimos los almuerzos, el 7/09 hacemos un asadito por el aniversario del servicio, todo aquel que se va tiene una despedida.

C: - ¿Qué te motiva a seguir en el servicio, qué sentido tiene para vos?

J: - Yo siento que es medio militancia, es una verga trabajar acá en términos profesionales, pero yo siento que no le voy a entregar, no voy a entregar esto a gente irresponsable, irrespetuosa, que no está comprometida

con la temática. Tengo una estabilidad laboral, un recorrido con respecto a la temática, tengo un compromiso, siento responsabilidad con la población, porque me formé en la universidad pública porque trabajo, me paga mi sueldo el Estado, con todo lo que tengo, tengo que poder hacer algo para la población. Aunque sea mínimo, hacer por ejemplo que unos pibes entren a una escuela, y los ves y son otros pibes, aunque sea un “microgesto” pero que les signifique algo distinto en la vida de estos pibes. Hay días en los que pienso que no se puede hacer nada, pero otros digo que sí, entonces en la generalidad todavía hay una apuesta.