

FCJS

UNL

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS
JURÍDICAS Y SOCIALES

Universidad Nacional del Litoral
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Licenciatura en Trabajo Social
Seminario de Tesina



Tesina de Grado: “Estudio descriptivo sobre la organización de la cotidianidad en una Organización de Protección y Acogimiento de Niños, Niñas y Adolescentes de la ciudad de Santa Fe en los años 2022-2023”

Estudiante: Franco Ibañez
Director: Lic. Matías Sbodio
Año: 2024

Índice

Agradecimientos	3
Resumen	4
Introducción	5
Sobre algunos conceptos	8
Recorrido investigativo y decisiones en el hacer	10
Historización	10
Los paradigmas	12
Investigaciones sobre Organizaciones de PyA	15
Otros conceptos	21
Documentos oficiales	24
Dirección y Equipo Técnico:	26
Acompañantes Convivenciales:	27
Decisiones metodológicas	30
Comienzos del trabajo de campo	35
CAPÍTULO 1: El rol de la Dirección de la organización en las rutinas	37
<i>Repensar las formas de trabajar</i>	38
<i>Participación de NNA</i>	39
<i>Dirigir a los trabajadores de una organización</i>	41
<i>Impronta propia de la Dirección</i>	42
CAPITULO 2: El rol del Equipo Técnico (ET) en la organización en las rutinas	44
<i>La organización del Equipo Técnico</i>	44
<i>El trabajo desde lo interestamental</i>	45
CAPÍTULO 3: LAS RUTINAS DE LOS ACOMPAÑANTES CONVIVENCIALES	47
<i>Sobre la organización laboral</i>	47
<i>Las actividades rutinarias</i>	48
<i>Formas de comunicación entre acompañantes</i>	50
<i>Experiencias, trayectorias y formación</i>	51
CAPITULO 4: RUTINA ORGANIZACIONAL Y PROTECCIÓN DE DERECHOS	54
<i>Efectivización de derechos</i>	54
<i>Bloques, bandos y creación de subjetividades</i>	56

<i>Identificación de rutinas</i>	57
REFLEXIONES FINALES	59
Referencias bibliográficas:	63
Noticias, legislación y documentos oficiales:	67

Agradecimientos

A mis viejos. Gracias por apoyarme, acompañarme, contenerme, guiarme, insistirme y creer siempre en mí. Sin ustedes, sin su amor y su paciencia sería una historia muy distinta que contar.

A mi director, Matías, quien desde la gestación de las primeras ideas de este trabajo estuvo para acompañarme y enseñarme todo lo necesario para la construcción de este escrito.

A las amigas que la facultad me dio. Gracias, por estar en todo momento para contener mis crisis dramáticas, que se complementaban con las suyas. Mi sostén en todo este camino, y el que vendrá.

A todos aquellos profesores que me hicieron enamorarse de esta profesión, que me mantuvieron cautivado y que me enseñaron siempre la disciplina desde la pasión por el conocimiento.

A las personas que conformaban los distintos espacios organizacionales que transité laboralmente en la Secretaría de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Familia. De una forma u otra, todas ellas son parte de este trabajo.

Resumen

El presente trabajo es el resultado de un recorrido académico y laboral personal con el objetivo de obtener la titulación de Licenciado en Trabajo Social. Se realizó un trabajo de campo durante cinco meses en el año 2022 en una Organización de Protección y Acogimiento (PyA), donde se realizaron seis entrevistas a distintos actores de la misma. Lo que se buscó interpretar es cómo el accionar de las personas que trabajan en la vida cotidiana de una Organización significa una forma de intercambio social que se va instituyendo en el cúmulo social de conocimiento de los Niños, Niñas y Adolescentes que allí son alojados.

La pregunta de investigación que guía este trabajo es *¿Cómo se organizan en la cotidianeidad las personas que componen la Organización para garantizar la protección de derechos a los Niños, Niñas y Adolescentes (NNA)?*

Metodológicamente, la investigación adoptó un enfoque cualitativo y un diseño flexible. La propuesta fue utilizar el tipo de investigación descriptivo e interpretativo y la herramienta de entrevistas semiestructuradas para la producción y recolección de información empírica.

Este trabajo empírico, sumado a las reflexiones teóricas de autores y autoras del campo del Trabajo Social, la Psicología y la Sociología, busca concluir en la importancia de la problematización de nuestras prácticas y discursos para trabajar con las vidas de otras personas. Lo que hacemos, dónde lo hacemos y con quienes lo hacemos deja marcas, huellas y forma también subjetividades. Pensar nuestras acciones profesionales desde ese lugar va a permitir tener intervenciones responsables, conscientes y reconociendo la existencia en un *otro*.

Introducción

El interés por investigar este tema se fue construyendo desde mi propia experiencia laboral en el campo de la niñez en general, y en lo que en este trabajo se denominan Organizaciones de Protección y Acogimiento (PyA) de niños, niñas y adolescentes (NNA) en particular. Esta experiencia se fue problematizando paralelamente mientras iba avanzando en mi vida académica. A partir de esto, sumada la averiguación de antecedentes encontrados relacionados con el tema de investigación, es que llegué a formular la pregunta directriz de este estudio: “¿Cómo se organizan en la cotidianeidad las personas que componen la organización para garantizar la protección de derechos a los NNA?” que motiva los siguientes objetivos para una investigación de grado:

- Objetivo general: Identificar y describir las rutinas que se desarrollan en una Organización de Protección y Acogimiento (PyA) de niños, niñas y adolescentes (NNA), en el año 2022.
- Objetivo específico n°1: Indagar el rol de la Dirección en la gestión de la rutina de la organización y los significados que le asignan.
- Objetivo específico n°2: Indagar el rol del Equipo Técnico (ET) en la gestión de la rutina de la organización y los significados que le asignan.
- Objetivo específico n°3: Describir las rutinas de los Acompañantes Convivenciales (AC) y los significados que le asignan.
- Objetivo específico n°4: Indagar de qué modo la rutina organizacional garantiza la protección de los derechos de los adolescentes a partir de los “Estándares de la calidad de las prácticas y condiciones de alojamiento en los ámbitos públicos y privados de cuidados alternativos residenciales de niñas, niños y adolescentes”.

La necesidad de investigar esta temática surgió luego de reconocer la problemática que vemos en un informe del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Defensoría Provincial de Niñez y Adolescencia de Santa Fe (2017), donde se registran un total de 41 instituciones de Protección y Acogimiento (PyA) en la provincia de Santa Fe. El relevamiento e investigación que dio como resultado este informe, se realizó entre mayo del año 2016 y febrero del año 2017. En el mismo, se registraron 503 niñas, niños y adolescentes

(NNA) -entre 0 y 18 años- alojados en la Provincia en estas instituciones de acogimiento¹ (oficiales y conveniadas²). En la ciudad de Santa Fe, se registraron 13 de estas instituciones, donde alojan a 209 NNA. Sin embargo, según una reciente publicación de la UNICEF junto a la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF) (2022) que relevó datos del año 2020, en la provincia de Santa Fe se registran 749 NNA alojados en Organizaciones de Protección y Acogimiento, siendo 300 los alojados en dispositivos de acogimiento familiar³. Asimismo, agregan que son un total de 102 Organizaciones de Protección y Acogimiento en la Provincia de Santa Fe.

En lo que refiere a condiciones edilicias y disposición de los espacios, la primera investigación (2017) dejó en evidencia que el 66% de las instituciones no contaba con un espacio para entrevistas o encuentros privados. El 44% no tenía un espacio de usos múltiples (SUM). El 90% no tenía ningún tipo de adecuaciones para personas con discapacidad. Estos datos se consideran relevantes porque la gestión de la cotidianidad y de cómo se planifican los espacios de sociabilidad de la Organización, es una variable importante a la hora de pensar la protección de derechos. No es lo mismo estar alojado en una Organización con un solo baño; o una Organización sin espacios de recreación y encuentros; o una Organización donde se comparte habitación con dos personas a con cinco personas.

Además, este proyecto de investigación también encuentra un motor en experiencias e intereses personales. Una de mis primeras experiencias laborales fue como acompañante convivencial en una Organización de PyA, desde enero de 2018 hasta diciembre de 2019. Esta Organización⁴ fue creada en agosto de 2017, por lo cual, en su momento, estaba aún en proceso de estructuración y construcción de sus propias dinámicas organizacionales. Esto se notaba en la cotidianeidad de la misma: condiciones edilicias deficitarias; casi sin espacio de esparcimiento y recreación; la mayoría de sus trabajadores estaban en condiciones laborales

¹ Sin embargo, en una noticia del mes de abril del año 2021, la Secretaría de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Familia, reconoce que actualmente la Organización estatal tiene contabilizados 900 NNA alojados en instituciones de PyA.

²El 32 % pertenece al Estado Provincial y el 68% corresponde a organizaciones sociales en convenio con el Estado.

³El Acogimiento Familiar es un “tipo de cuidado basado en la familia, que incluye al niño para su cuidado, sin alterar significativamente la rutina familiar. La familia continúa con su dinámica y estructura cotidiana responsabilizándose, por el tiempo que sea necesario, por la protección integral del niño” (RELAF, 2011:7)

⁴ Por cuestiones de preservar la intimidad de la organización de protección, se decidió no hacer referencia al nombre de la misma.

precarizadas -la totalidad de acompañantes convivenciales, personal de cocina y equipo interdisciplinario, siendo la Directora la única integrante del personal en planta permanente⁵-.

Esta experiencia laboral me permitió empezar a reflexionar y problematizar la cotidianidad de las Organizaciones de PyA y sus huellas en la construcción de las subjetividades de los NNA que transcurren parte de su vida en estos lugares⁶. Se tiene en cuenta, además, que aquéllos traen consigo una trayectoria personal de vulneración de derechos que los hace en un primer momento tener que estar alojados en este tipo de organizaciones, con el objetivo de proteger y restituir estos derechos vulnerados⁷.

Luego de realizar un recorrido teórico y normativo, así como por las investigaciones que permitieron la delimitación de nuestro problema, el trabajo organiza sus resultados en cuatro capítulos principales. En cada uno de ellos, se intenta desarrollar y responder a cada objetivo específico. En el primer capítulo, abordaremos el rol de la Dirección en la gestión de la Organización. En el segundo, se indaga en la función del Equipo Técnico en la planificación de las rutinas. En el tercer capítulo, se describen las actividades de los acompañantes convivenciales y los significados que le asignan a las mismas. En el cuarto capítulo, se profundiza en la guía “Estándares de la calidad de las prácticas y condiciones de alojamiento en los ámbitos públicos y privados de cuidados alternativos residenciales de niñas, niños y adolescentes” y se problematiza sobre sus lineamientos para la protección de derechos. Para finalizar, se presentan algunas reflexiones finales de este recorrido investigativo.

⁵ Según el informe de UNICEF y la Defensoría de NNA (2017), el 60% de los trabajadores de las instituciones de PyA cuenta con contratos informales.

⁶Según un informe de la Red Latinoamericana de Acogimiento Familiar (RELAF), los NNA que tienen una historia institucionalizada en una organización de PyA poseen “un sentimiento profundo de soledad; sentimientos de incompreensión; aislamiento de la sociedad en general; desarraigo; incertidumbre frente a su futuro al no saber quién los va a apoyar, proteger, acompañar; sentimientos de rechazo; baja autoestima”(Relaf y Aldeas Infantiles SOS, 2011, p.33).

⁷ Las causas de ingreso a las instituciones de PyA varían, siendo en muchas situaciones multi-causales. “la idea de que los niños, niñas y adolescentes que ingresan al Hogar lo hacen en función de una vulneración de derechos, básicamente situaciones de violencia familiar y la búsqueda de restituir derechos vulnerados” (Gómez, 2016, p. 33). Para ahondar en las causales de ingresos en estas organizaciones, se recomienda la citada investigación sociológica en el marco de la especialización en Políticas Públicas de Niñez, Adolescencia y Familia de la UNER.

Sobre algunos conceptos

Resulta pertinente aquí realizar algunas aclaraciones respecto a las categorías que usaremos con el objetivo de evitar confusiones.

En el desarrollo cotidiano de los ambientes relacionados al campo de estudio, se suele denominar como “hogares”, “instituciones residenciales”, “residencias”, lo que aquí hemos considerado dable conceptualizar como Organizaciones de Protección y Acogimiento (PyA). La noción de institución es definida por Schvarstein (1991) como “cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social” (p.26). En sintonía con esta definición, De Robertis (2007) se abraza a la definición clásica de Institución desarrollada por Mauss y Fauconnet acuñada en el año 1901, donde determinan a la misma como un “conjunto de actos o ideas instituidas que los individuos encuentran ante ellos o que más o menos le son impuestas” (De Robertis, 2007, p.165). Ahora bien, las organizaciones son tomadas en el análisis de Schvarstein (1991) como unidades compuestas; establecimientos a los cuales se asigna en general una finalidad social determinada por una o más instituciones; entonces, dice el autor, “las organizaciones están atravesadas por muchas instituciones que determinan “verticalmente” aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen” (p. 28). De esta forma, el autor nos introduce, además, al concepto de atravesamiento institucional. Asimismo, De Robertis (2007) dice, que las organizaciones son “un conjunto de personas físicas reunidas para producir alguna cosa juntos” (p.166). Esta “cosa” producida puede ser material, ideológica, de conocimiento o algún servicio. A partir de estas definiciones, podemos afirmar que las instituciones se ven materializadas en las organizaciones, donde generalmente nos desempeñamos los trabajadores sociales.

Nos apegamos a la definición de De Robertis para recuperar este conjunto de personas físicas que producen alguna cosa juntos. Las personas no están aisladas, ni trabajan solas. Sino que son producto de distintas instituciones que le fueron impuestas a lo largo de su vida. Lo mismo está pasando con los NNA que están alojados en las organizaciones de PyA. ¿De qué manera se piensan los objetivos de este trabajo de protección? ¿Se cumplen? ¿Se problematizan? Además, ¿Están reproduciendo un modelo de institución? ¿Qué instituciones se están reproduciendo? ¿De qué manera? ¿Cómo afectan éstas a las rutinas, o viceversa?

Respecto al concepto Protección, interesa retomar el planteo de Carmen Rodríguez (2015). La investigadora, en su tesis doctoral en Educación, analiza lo que ella llama

Instituciones de Protección a la Infancia (lo que en nuestra investigación nombramos como Organizaciones de PyA). Para ella, el mundo de las instituciones es un mundo reglado, expresado en organizaciones, que funciona bajo la égida de normas interiorizadas. Así, la confrontación y los conflictos que ocurren en el mundo de las instituciones corresponden a una rivalidad admisible y a una lucha reglada, que permiten se lleve adelante el proyecto colectivo. La misma sostiene que estas organizaciones fueron “*creadas y destinadas a proteger*” (p.15 cursiva original).

Por otra parte, nos apropiamos de la palabra Acogimiento utilizada por la Defensoría de NNA de la Provincia de Santa Fe y UNICEF en su Diagnóstico y Aporte para la Garantía y Restitución de Derechos de NNA separados de sus Centros de Vida (2017). Los mismos, al hablar de acogimiento, hacen referencia a tratar de “construir espacios capaces de abordar y contener las necesidades de cada momento de la niñez y adolescencia, sobre todo en situaciones tan críticas como lo es la toma de una MPE” (p.57). Asimismo, recuperamos la definición de Acogimiento del Diccionario de la Lengua Española propia de la Real Academia Española (RAE), quienes conceptualizan la palabra *acoger* como “servir de refugio o albergue a alguien” así como “proteger y amparar”.

Recorrido investigativo y decisiones en el hacer

Este punto se clasifica en dos tipos de investigaciones sobre organizaciones de PyA, que en conjunto colaboran tanto a identificar el objeto de estudio, como a justificar la necesidad de desarrollar una investigación sobre esta temática. En primer lugar, se expone un conjunto de investigaciones que historizan las primeras políticas destinadas a la niñez en nuestro país, así como los procesos que fueron institucionalizando a la Niñez como campo de intervención. Se identifican y confrontan dos paradigmas relativos a las formas de intervención del Estado sobre NNA. En segundo lugar, se exponen estudios empíricos que, desde diferentes perspectivas, relevan prácticas y significados relativos a la cotidianeidad de las organizaciones de PyA.

Historización

Nos interesa recuperar a Maria Victoria Rosa (2017) quien en su tesina de grado de la Licenciatura en Trabajo Social titulada “La institucionalización de la niñez en Centros Residenciales, ¿un mal menor?” reflexiona sobre el alojamiento de la Niñez en organizaciones de PyA como herramienta para la restitución de derechos en el marco de la Protección Integral. Además, resulta interesante ya que la autora reconstruye la historia de los hechos y procesos que se dieron en nuestro país, en relación a cómo se concebía la niñez y su institucionalización desde las primeras intervenciones en el Virreinato del Río de la Plata hasta la Institución de la Situación Irregular –situación que se da durante el régimen de la Ley de Agote o Patronato, volveremos sobre esto más adelante-.

Además, analiza la función de la Subsecretaría de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Familia de la Provincia de Santa Fe (agencia estatal que funcionó entre el año 2007 y el año 2019, actualmente con rango de Secretaría, llevando el mismo nombre)⁸ en el proceso de restitución de derechos de los NNA que se encuentran institucionalizados.

Inicia remontándose al año 1775 cuando se crea la Casa de Niñas Huérfanas a cargo de las Hermanas de la Santa Caridad. Luego, hace alusión al año 1779, cuando se funda la Casa de Niños Expósitos ante la necesidad de dar respuesta a los abandonos de bebés en las

⁸ Este organismo estatal es definido en la Ley Provincial N° 12967 como “(...) la autoridad de aplicación del Sistema Provincial de Promoción y Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes” (Art. 32). Dicho sistema “(...) está conformado por los organismos públicos (...) y las organizaciones no gubernamentales de niñez y adolescencia” (Art. 29).

calles o en Iglesias, fruto de las violaciones por parte de los soldados españoles a mujeres nativas, y/o embarazos no deseados.

Más adelante, sigue haciendo un recorrido sobre las primeras instituciones creadas durante el Virreinato del Río de La Plata, para así afirmar que “(...) es a partir de la conformación del Estado-Nación en el siglo XIX, cuando se comienza a instaurar en nuestro país el paradigma de situación irregular que buscaba una respuesta intervencionista como control social sobre la niñez marginal” (Rosa, 2017, p.10), concluyendo en la Ley de Agote o de Patronato de Menores aprobada durante la presidencia de Hipólito Yrigoyen.

Otro antecedente fundamental en la construcción de políticas sociales dirigidas a la niñez y adolescencia mencionado por la misma autora, es la intervención y clausura de la Sociedad de Beneficencia en el año 1946 durante el primer gobierno peronista. En esos años:

(...) el Estado argentino suspendió la transferencia de recursos a los organismos de caridad privados, porque la población destinataria (huérfanos, niños abandonados, ancianos, enfermos y aquellos que no podían proveerse de su propio sustento) pasó a la órbita de la Dirección Nacional de Asistencia Social (Rosa, 2017, p. 11).

Desde esta Dirección Nacional, se fueron implementando políticas novedosas en materia de niñez y adolescencia. Se tomaba a éstos como “los únicos privilegiados” –según la doctrina peronista⁹-, siendo artífice de estas medidas María Eva Duarte de Perón. Para ella “(...) la ayuda social al niño tuvo, además de su carácter reparatorio y de redención social, un sentido político instituyente de un nuevo orden cultural y político” (Carli, 2002). En este sentido, se fueron implementando distintas medidas que se consagraron con la reforma constitucional de 1949, donde los derechos de la niñez fueron integrados a los de la familia, cobrando así rango constitucional.

Asimismo, Yanina Leonardi (2010) en su artículo “Educación y entretenimiento para los niños peronistas: la infancia como cuerpo político” realiza un aporte a la historización de los NNA en organizaciones públicas en la época peronista. La autora destaca que “fueron varias las medidas tomadas en beneficio de la infancia en situación de pobreza muchas de ellas afectaban a los hogares infantiles (eliminación de los uniformes, creación de comodidad y confortabilidad al igual que en las casas de familia de clase media)” (Leonardi, p.2) así

⁹ Para profundizar un poco más en el tema, véase Barrios, M (2019) Perón y la doctrina peronista: vigencia en la tercera guerra mundial de a trozos.

como también “el peronismo daba a conocer una política de la infancia que en el marco de la Nueva Argentina garantizaba la construcción de futuras generaciones destinadas a concretar la armonía social anhelada” (Leonardi, p. 3). Estas medidas iban en consonancia con la Declaración Universal de los Derechos Humanos¹⁰ aprobada en 1948.

Los paradigmas

Hasta ahora vimos brevemente los primeros antecedentes de organizaciones dedicadas a la niñez durante el Virreinato del Río de la Plata, como durante los primeros años de la conformación del Estado – Nación. Ahora bien, en nuestro país se vivieron dos paradigmas desde los cuales se diseñaban las políticas públicas dirigidas a la niñez: El paradigma de la irregularidad y el de la Protección Integral de Derechos.

El primero de ellos, se institucionaliza durante la presidencia de Hipólito Yrigoyen a través de la Ley N° 10.903 de Agote (1919) en la cual al niño se lo tomaba como menor y era considerado como objeto pasivo en peligro moral y material. María Victoria Rosa (2017) recupera que el

(...) abandono consistía, no solo en la ausencia de los padres, sino también a situaciones generadas por las carencias, y a la pobreza de las familias “negligentes e incapaces”, que no se adaptaban al “ideal” que se esperaba por parte de la sociedad (Rosa, 2017, p.10).

En el texto de esta ley, se concebía al abandono moral y material como:

(...) Actos perjudiciales a su salud física o moral; la mendicidad o la vagancia por parte del menor, su frecuentación a sitios inmorales o de juego, o con ladrones, o gente viciosa o de mal vivir, o que no habiendo cumplido 18 años de edad, vendan periódicos, publicaciones u objetos de cualquier naturaleza que fueren en las calles o lugares públicos, o cuando en estos sitios ejerzan oficios lejos de la vigilancia de sus padres o guardadores, o cuando sean ocupados en oficios o empleos perjudiciales a la moral o a la salud (Art. 21, Ley 10.963).

En este sentido, Daniel Gómez (2016) en su Tesis de especialización en Políticas Públicas de Niñez, Adolescencia y Familia titulada “Las Medidas Excepcionales de

¹⁰ Para ver más sobre esta Declaración ver ¿Qué es la Declaración Universal de Derechos Humanos y por qué se creó? De Amnistía Internacional

Protección aplicadas a niñas, niños y adolescentes en el ámbito de la ciudad de Buenos Aires. Un análisis de los llamados ‘hogares convivenciales’” retoma dos estrategias centrales durante la vigencia de esta ley: la judicialización de las situaciones problemáticas que incluyeran niños, niñas o adolescentes y la institucionalización de los niños en dispositivos diseñados para tal fin. La judicialización implica que la tutela de los “menores” estaba en manos de un juez, quien podía decidir la institucionalización de los mismos, privándolos de su libertad por tiempo indefinido. Respecto a la institucionalización, Rosa (2017) afirma que “a lo largo del siglo XX se creó un gran número de instituciones tutelares, grandes institutos asistenciales y penales, así como instituciones psiquiátricas en las cuales se daba albergue a los/as niños/as por fuera del ámbito familiar” (p. 10).

Por su parte, Silvina Fernández (2009) junto a su equipo de investigación en UNR, problematizan en su artículo “Las políticas de la infancia. Una infancia de la política” las primeras intervenciones estatales observando las organizaciones de niñez. La autora afirma que este momento histórico:

(...) constituye la síntesis de un proceso discontinuo, que se puede ubicar con el surgimiento de las instituciones de internamiento de la época Colonial a fines del siglo XVIII y llega hasta la conformación del Estado Nacional Moderno a principios de siglo XX (Fernandez, 2009, p. 54)

Asimismo, la autora y su equipo reflexionan que durante la vigencia de la ley, además del abandono moral y material antes descrito, se introduce por primera vez un parámetro preventivo sobre la toma de decisiones de los menores, ya que ese mismo artículo (21. Ley 10.963) alude a la peligrosidad, que se entiende como un hecho que pueda ocurrir. Asimismo, afirma que:

La argumentación en torno al derecho de las instituciones de salvar a los niños y niñas de la explotación de sus padres y, en consecuencia, a ejercer una profilaxis de la delincuencia, van a permear las decisiones de acogida y permanencia en las instituciones de internamiento (Fernández, 2009, p. 62).

Para finalizar, la autora con su equipo reflexionan que la Ley Agote estuvo lejos de inaugurar una modalidad novedosa. Al contrario, instituye con fuerza de Ley “las prácticas de normalización que, con sus saberes y poderes, constituyen los diferentes sujetos de la infancia desde la época colonial” (Fernandez, 2009, p. 62).

Este paradigma comienza a cambiar a partir de distintos sucesos que se fueron dando a nivel mundial, regional y local. Durante el gobierno peronista de la década del 70, se creó el sistema “pequeños hogares”¹¹. Entre sus objetivos se encontraban la atención al niño en un medio familiar, que generalmente consistía de un matrimonio que acogía a un grupo o grupos de hermanos y recibían una asignación monetaria por cada NNA. La idea era evitar el alojamiento de éstos en las instituciones. Esto se puede considerar un antecedente al actual sistema de acogimiento familiar.

Ahora bien, en el año 1989 se aprobó la Convención sobre los Derechos del Niño¹², el cual constituye un punto fundamental en el cambio de paradigma de la noción de niñez, ya que

(...) implica la concepción de la infancia en términos de ciudadanía, de los niños como sujetos de derechos. Ya no se trata de menores, incapaces, personas incompletas, sino de personas cuya única particularidad es que están creciendo. Por eso se les reconocen todos los derechos que tienen los adultos, más derechos específicos por reconocerse que necesitan una atención especial al ser personas en desarrollo (Donnet, 2015 p. 7)

Esta Convención adquiere rango constitucional con la reforma del año 1994 –estando en el art. 75 inc. 22 de la Constitución Nacional-, comenzando un proceso de reformas en las prácticas profesionales y, asimismo, “revoluciona en el orden discursivo la concepción de niños/as como Sujetos de Derechos” (Fernandez, 2009, p. 63); adquiriendo mayor relevancia en materia de políticas públicas a partir de la aprobación de la Ley Nacional N° 26.061 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes. En la provincia de Santa Fe, se ve reflejado en la Ley provincial N° 12.967 de Promoción y Protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes. De esta forma, se institucionaliza el segundo -y actual- paradigma mencionado al comienzo de este apartado.

¹¹ El día 11 de diciembre de 1975 mediante la Resolución N° 71 del Ministerio de Bienestar Social de la Nación.

¹² Para ver más sobre la Convención ver: **¿Qué es la Convención sobre los Derechos del Niño?** Unicef.

Investigaciones sobre Organizaciones de PyA

Como dijimos anteriormente, la política vigente tiene como objetivo principal garantizar que los NNA permanezcan en el ámbito de sus familias o comunidades de origen. Sin embargo, en situaciones excepcionales se aplican las Medidas de Protección Excepcional (MPE). Las mismas son definidas por el Artículo 51 de la Ley Provincial N° 12.967 como

“aquellas medidas subsidiarias y temporales que importan la privación de la niña, niño o adolescente del medio familiar o de su centro de vida en el que se encuentra cuando el interés superior de éstos así lo requiera.” Además, tienen como objetivo “la conservación o recuperación por parte del sujeto del pleno ejercicio y goce de sus derechos vulnerados y la reparación de sus consecuencias [...]” (Art. 51).

En este sentido, interesa recuperar, en primer lugar, el trabajo de Silvina Alejandra Grodziński de la Universidad Nacional de Rosario (2017), quien en su trabajo titulado “Prácticas de alojamiento de Niños, niñas y adolescentes. Un acercamiento a la experiencia de los acompañantes convivenciales” analiza prácticas de alojamiento de NNA que son alcanzados por las MPE y deben ser alojados en lo que ella denomina Centros Residenciales Transitorios. Sus preguntas son en torno a la configuración de estas prácticas, por lo que realiza un recorrido sobre los marcos legales que la encuadran, la historia de estos espacios de alojamiento y la matriz ideológica que encarnan. Asimismo, hace una profundización de los conceptos de filiación y lazo social, así como la implicancia del tránsito institucional de niños, niñas y adolescentes sin cuidados parentales.

Metodológicamente, la autora se apega a las herramientas antropológicas de observación participante y entrevistas con acompañantes convivenciales de las organizaciones de PyA. El objetivo de realizar esto, es traslucir aquellos aspectos de la cotidianeidad que van definiendo las dinámicas institucionales, donde se conjugan largas luchas por el sentido legítimo de las prácticas, que oscilan entre el patronato, la crianza, la protección, la filiación, la restitución, el don, el amor y también el odio.

Esta investigación resulta de interés para la construcción de nuestro trabajo, ya que nos brinda una experiencia cercana de un trabajo sobre la cotidianeidad en organizaciones de PyA, así como un encuadre socio-histórico de las mismas, al realizar una caracterización del Sistema de Protección de NNA en la Provincia de Santa Fe.

En segundo lugar, resulta útil retomar los aportes realizados por Alina Lázaro (2016),

también de la Universidad Nacional de Rosario, quien en su trabajo titulado “La Protección Integral y la institucionalización de niñas, niños y adolescentes en la Provincia de Santa Fe. Avances y desafíos pendientes del Sistema de Promoción y Protección de Derechos” desarrolla una completa (y compleja) caracterización de las diferentes nociones históricas que han recibido los NNA, así como un análisis sociohistórico de las diferentes perspectivas de derechos de los mismos en nuestro país y nuestra provincia -donde analiza la Ley Provincial N° 12967. Lázaro acude a la observación participante y entrevista abierta a un profesional de una organización de PyA de Rosario.

Lo novedoso de esta investigación y un gran aporte a nuestro trabajo, es el análisis de “lo que concebimos como la primera y principal vulneración de derechos de niñas, niños y adolescentes, vulneración que se constituye como una de las contradicciones fundamentales del actual paradigma: la situación de pobreza estructural que diariamente atraviesan niñas, niños y adolescentes en el país, tomando datos específicos de la provincia de Santa Fe” (Lázaro, 2016, p.7). Por lo tanto, el trabajo de Lázaro aporta a la complejización del tema, analizando una variable de desprotección de NNA.

En tercer lugar, se recupera a Mercedes Minicelli “Ceremonias mínimas: acción política instituyente de infancia” (2017) quien realiza un análisis de lo que ella conceptualiza como “Ceremonias mínimas”: aquellos pequeños actos de la cotidianeidad que implican “dar importancia, otorgarle valor, investir de acto significativo a los actos cotidianos de los escenarios educativos, sociales, judiciales como instancia clave de producción de subjetividad” (p.85). La ceremonia mínima resulta de un dicho, un hecho o una acción que recortamos en las Organizaciones, sea para su interrogación o análisis; o para crearla, instalarla para promover una interferencia, un corte a lo instituido esperando que operen otros enlaces discursivos por marcas que hacen la diferencia.

Recuperar este trabajo nos aporta una forma de analizar la práctica de los profesionales de una organización de PyA, enfocándonos en aquellos actos cotidianos que se van “enlazando entre sí, gestando nuevas redes discursivas y fácticas” (Minicelli, 2017, p.86).

A partir de este trabajo, Florencia Gastaminza en su escrito “Infancias institucionalizadas: ¿Objetos de protección o sujetos de derechos?(2017) realiza un análisis desde el campo de la Psicología a una organización de PyA en momentos claves de rutinas cotidianas (almuerzos, espacios de estudio, de juegos, reuniones). De esta manera, a partir de las herramientas de entrevistas semi-dirigidas y observación participante, el trabajo nos

aproximó a los sentidos que “aparecen de forma reiterada y que ligan al hogar con las lógicas de una familia” (Gastaminza, 2017, p. 126). La hipótesis de la autora es que en las organizaciones de PyA se reproduce la idea de familia, “no sólo en los discursos de los adultos/as, en la estructura de roles de la organización y en la disposición edilicia, sino que produce las subjetividades de los/as niños/as, fortaleciendo sus condiciones de vulneración de derechos” (p.26).

El trabajo de Gastaminza nos aporta un análisis desde una disciplina con la cual solemos trabajar codo a codo en los ámbitos profesionales del campo de la Niñez. Asimismo, nos sirve para tener en cuenta una forma de análisis (hogar=familia) del trabajo que se pretende realizar.

En quinto lugar, en el año 2020, Rosario Telleria escribe un artículo titulado “La función de filiación en instituciones de alojamiento. Un análisis mediante ceremonias mínimas” donde se basa en la práctica del Acompañante Convivencial de una Organización de PyA de la ciudad de Rosario. Telleria analiza las posiciones en el lazo de los adultos y de las niñas y adolescentes de la institución y concluye en la producción de lazos filiatorios entre ellos, entendiendo al lazo filiatorio como un lazo paradójico que liga y desliga a la vez. Para esto, caracteriza tres enlaces discursivos de la función institucional de filiación: la relación asimétrica entre adultos y NNA; la empatía y el miramiento; y la transmisión de límites. La autora sostiene que estos enlaces se despliegan en el devenir cotidiano-convivencial de la institución y los analiza mediante ceremonias mínimas.

Los conceptos teóricos desarrollados en este trabajo y perspectivas desde las cuales analiza la problemática, nos abre una ventana para complejizar el análisis de nuestra investigación.

Asimismo, recuperamos a Silvia Lampugnani (2019), quien en un artículo titulado “Infancia e instituciones: Filiaciones interrumpidas” aborda el particular modo de tratamiento que se le ha dado a la filiación y su relación con las intervenciones del Estado y sus consecuencias en las vidas de NNA que han sido separados de sus familias a partir de la adopción de las MPE. La autora busca interpelar las prácticas para pensar otro modo de tratamiento posible en lo que a filiación respecta. En este sentido, este trabajo nos aporta reflexiones para problematizar las prácticas cotidianas de trabajadores de la organización de PyA donde se desarrolló nuestro trabajo de campo.

En séptimo lugar, resulta convocante recuperar un reciente artículo científico local realizado por la Psicóloga Lorena Aguirre (2022)¹³. La investigación titulada “Breve historia de los primeros hogares en la ciudad de Santa Fe, desde 1920 hasta su actualidad performativa en 2020, en el cuidado y la crianza de las infancias institucionalizadas” plantea un enfoque de estudio de la cotidianeidad de las organizaciones de PyA, reflexionando sobre el cuidado y la crianza en las mismas. La motivación de dicha investigación, en palabras de su autora, surge como producto de interrogantes de la práctica hospitalaria donde se observa que más del 50% de las internaciones en salud mental corresponden a los niños, niñas y adolescentes que viven en hogares estatales. A partir de este dato estadístico, la profesional investiga la historia de los hogares más antiguos de nuestra ciudad, para producir conocimiento sobre el quehacer cotidiano de las organizaciones de PyA en las prácticas de cuidado y crianza y sus efectos en la subjetividad a lo largo de casi un siglo, 1922 a 2020. La problemática planteada se investiga desde tres fuentes de información (entrevistas a informantes claves, registros históricos, documentos oficiales) y desde un posicionamiento y reflexión desde la teoría y clínica psicoanalítica de S. Freud. La pregunta que motiva este trabajo es ¿Cómo se piensa y se construye el cuidado y la crianza en las instituciones de hogares desde sus inicios hasta la actualidad?

Si bien la organización elegida para nuestra investigación no está incluida en el corpus teórico del trabajo mencionado, el mismo nos aporta una mirada específica sobre el análisis organizacional del cuidado cotidiano en este tipo de instituciones, teniendo como particularidad que son de la misma ciudad. Aguirre realiza un complejo análisis desde tres campos teóricos-temáticos: infancia, discursos e instituciones y cuidado-crianza. Estos tres campos nos resultan de interés, así como contribuyen a nuestro análisis investigativo.

En relación a la infancia, la autora realiza un recorrido desde diversas perspectivas y autores. Reflexiona y pone en tensión la inequidad en salud de las infancias y adolescencias en términos globales. Al respecto, recupera estudios de Inglaterra (Marmot, 2021 en Aguirre 2022) que documentan que ya previo al Covid existía un estado de inequidad en salud que se recrudeció en los tiempos de pandemia, teniendo un impacto directo en la población infantil. Por ende, afirma Aguirre, si esto sucede en países desarrollados, los efectos en los países subdesarrollados son alarmantes ya que se naturaliza la exclusión, la pobreza y la enfermedad,

¹³Quien se desempeña profesionalmente en el equipo interdisciplinario de Salud Mental del Hospital de Niños “Dr. Orlando Alassia” de nuestra ciudad de Santa Fe.

generando “estados de excepción”¹⁴ en las infancias institucionalizadas (Aguirre, 2022).

Tal como lo realiza con el concepto de infancia, Aguirre historiza el surgimiento de las organizaciones de PyA afirmando que las mismas nacen como “institución hogar” a principios del S.XX con el discurso de la minoridad. Ya referenciamos un recorrido histórico de las mismas (Rosa, 2011; Leonardí, 2014; Fernandez, 2009), al cual se suman los aportes de esta investigación, que va en la misma línea. Sin embargo, resulta indispensable recuperar de Aguirre su reflexión sobre esta historización, quien afirma que los discursos van haciendo surgir instituciones que sostienen conceptos, ideas y prácticas en torno a la infancia institucionalizada. Al respecto, afirma que “históricamente las instituciones no estaban atravesadas por la perspectiva de derecho sino por los discursos dominantes de control social, principalmente de la Iglesia y posteriormente del Estado, los cuales influyeron notablemente en estos procesos” (Aguirre, 2022, p.12). Aproximándose más a la actual política integral de niñez, menciona que es a partir de la toma de MPE amparadas en el Artículo 51 de la Ley Provincial N° 12967 de la provincia de Santa Fe que las organizaciones de PyA comienzan a alojar NNA, interviniendo el Estado en lo privado de las familias; “lo cual establece una población infantil y adolescente con alto grado de traumatismo psíquico, vulneración y situación de conflicto familiar de diversa índole y gravedad” (Aguirre, 2022, p.13).

Sin embargo, podemos agregar que no sólo a partir del mencionado artículo es que se toman MPE que generan este tipo de consecuencias. También se implementan las MPE de Urgencias (MPEU), amparadas en el Artículo 58 bis de la misma Ley. Según el texto de la Ley, la urgencia es entendida como una situación de gravedad en la que una niña, un niño o adolescente, se encuentra en riesgo cierto e inminente para/en su integridad física y/o psíquica, y por lo tanto, requiere de un abordaje inmediato e ineludible, con el objeto de lograr un marco de protección ante la vulneración de derechos denunciada, a partir de la adopción de las MPEU. Este tipo de MPE son tomadas por el Equipo de Guardia de Urgencias de la SDNAyF (teniendo un equipo por cada dirección y región). Según el protocolo de intervención de dicho equipo de la Dirección de Santa Fe, la adopción de las MPEU son “(...) el último recurso de intervención ya que esta puede provocar efectos disruptivos, no sólo en

¹⁴Estado de excepción denomina Giorgio Agamben a la creación voluntaria de un estado de emergencia permanente. Devino una de las practicas esenciales de los Estados contemporáneos, aun de aquellos así llamados democráticos. El estado de excepción tiende más a presentarse como el paradigma de gobierno dominante de la política contemporánea, entre el absolutismo y la democracia (Agamben,2019, pp 29-30). Este término es tomado por Mercedes Minnicelli donde plantea en su libro “Infancias en estado de excepción” (2010) diversas consideraciones sobre las infancias institucionalizadas.

relación a la vulneración de derechos, sino también a los lazos afectivos con la comunidad del NNA por verse alterada la cotidianidad de la vida de los sujetos.” (Protocolo de intervención, 2020. El subrayado es del texto original).

A efecto de los dos campos teóricos anteriores -infancia y discursos e instituciones-, la autora decide centrar su análisis en el concepto de cuidado y crianza como objeto de su investigación. Siguiendo a nuestro trabajo, en las organizaciones de PyA existen rutinas propuestas por el ET y los AC a fin de proteger y garantizar los derechos de los NNA que allí residen. En estas rutinas están contemplados el cuidado y la crianza de los mismos. En este sentido, Aguirre afirma que estas prácticas se realizan de acuerdo al significado o representaciones de infancia y a los discursos que atraviesan a los actores institucionales en las organizaciones de PyA. De esta manera, “el cuidado y la crianza constituyen una función material y simbólica, no sólo de supervivencia con alojamiento y comida” (Aguirre, 2022, p. 15). ¿De qué manera se piensan los mismos en la organización que estamos analizando? ¿Qué representaciones sobre estos conceptos circulan en la misma? ¿Hay un lineamiento para pensar las rutinas que contemple estas prácticas? ¿de qué manera la organización laboral de los AC desarrolla las mismas?

Hasta aquí hemos visto un puñado de investigaciones que contribuyen a la delimitación, problematización y complejización de nuestro tema de estudio: las rutinas de la vida cotidiana en las organizaciones de PyA.

Otros conceptos

En este momento del recorrido por el trabajo, y luego de las lecturas y la problematización de aquellos trabajos investigativos que se abocaron a estudiar problemáticas afines a la propia, ayudando a delimitar nuestro tema, se considera necesario desarrollar nuevas categorías de análisis que amplíen y enriquezcan la perspectiva de esta investigación.

Al comienzo de este trabajo justificamos la utilización del término Organización de PyA para referirnos al espacio físico de acogimiento residencial con la finalidad de proteger a los NNA con los cuales hay una MPE en curso. Por lo tanto, ahora nos enfocaremos en otros conceptos claves -delimitados gracias al Estado del Arte desarrollado en el apartado anterior- para que nos ayuden a entender los objetivos de nuestra investigación.

Cabe aclarar que en el presente trabajo se hace referencia a autores y autoras de otras disciplinas afines al Trabajo Social. Tal es el caso de la Sociología y la Psicología. Los escritos provenientes de estas áreas de estudio sirvieron de insumo teórico para pensar y problematizar el objeto de estudio que nos convoca.

Por un lado, por prácticas se entiende a aquello que la gente hace –en este caso, rutinas organizacionales cotidianas-; por otro lado, por significados se entiende a la perspectiva de la gente sobre estas prácticas, a la mirada que tienen los propios actores sobre aspectos de su propia vida social (Restrepo, 2016). Asimismo, se tiene en cuenta que los significados son reflexiones que hacen las personas sobre sus prácticas y experiencias de vida, dándoles una valoración, dependiendo el nivel de importancia de dicho suceso en sus vidas. En este sentido, la construcción de estos significados “está mediada por los procesos de socialización de las personas, es decir, los contextos en donde se desarrollan los agentes influyen en la manera en cómo narran y aprecian sus experiencias” (Barrera Rodríguez, 2019, p.18). Articular estos conceptos permitirá dar cuenta de algunos aspectos de la vida de estas personas sin perder de vista cómo éstas entienden tales aspectos de su mundo. De esta manera, se considera apropiado tener siempre presente el interrogante “¿qué significado tiene este mundo social para el actor observado dentro de este mundo, y qué sentido le asigna a su propia acción dentro de él?” (Martínez García, 2008, p.38) con el objetivo de comprender que nos adentramos a un mundo vivo y dejamos de aceptar ingenuamente un mundo social idealizado y formalizado con un sentido ya elaborado e incuestionable.

Dentro de este mundo, nos interesa analizar lo que Carmen Rodríguez (2015) denomina “mundo institucional”. Para ella, este es un “mundo regido por la ley estructurante que permite la existencia de un orden colectivo en su dimensión social, o socio-histórica, a la vez que producen un mundo, que es el de la institución” (p. 6).

Este mundo no escapa a las diferentes esferas de la realidad social. En él se desarrollan distintas actividades enmarcadas en su cotidianidad. Para analizar la misma, se coincide con Berger y Luckmann (2003) quienes en el año 1966 afirmaron que en que la vida cotidiana se presenta como una realidad interpretada por las personas y que para ellas tiene el significado subjetivo de un mundo coherente.

En esta realidad, uno de los factores más importantes a analizar para la comprensión de la vida cotidiana es el lenguaje, definido por los mismos autores como el sistema de signos vocales más importante de la sociedad humana. “Las objetivaciones comunes de la vida cotidiana se sustentan primariamente por la significación lingüística. La vida cotidiana, por sobre todo, es vida con el lenguaje que comparto con mis semejantes y por medio de él” (Berger y Luckmann, 2003, p. 53).

Estos mismos autores realizan una conceptualización y análisis de las rutinas de la vida cotidiana que se recuperan para realizar el presente trabajo investigativo. Para ellos, las actividades humanas están sujetas a la habituación. “Todo acto que se repite con frecuencia, crea una pauta que luego puede reproducirse con economía de esfuerzos y que *ipso facto* es aprehendida *como* pauta por el que la ejecuta” (Berger y Luckmann, 2003, p.72). Así, estas rutinas -o acciones habitualizadas- retienen su carácter significativo para el individuo, “aunque los significados que entrañan llegan a incrustarse como rutinas en su depósito general de conocimiento que da por establecido y que tiene a su alcance para sus proyectos futuros” (Berger y Luckmann, 2003, p.72). De esta manera, se considera relevante describir y analizar aquellas rutinas que signifiquen la aprehensión de conocimientos de la vida cotidiana, puesto que “la habituación de la actividad humana se desarrolla en la misma medida que su institucionalización” (Berger y Luckmann, 2003, p.73). ¿Qué conocimientos -en términos de los autores- se reproducen en la vida cotidiana de la organización y de qué manera busca proteger los derechos de los NNA allí alojados? ¿Qué rutinas se van institucionalizando en la vida cotidiana de la organización?

Los conceptos planteados se relacionan con otra categoría teórica: la de identidad. Entendiendo que esta habituación se desarrolla en el marco de una interacción entre los

sujetos que trabajan y están alojados en la Organización, se generan en los NNA representaciones sociales que se construyen, mantienen y modifican en el curso de la interacción. “Los individuos, nos construimos en cuanto tales, en la interacción social, no nacemos sujetos sino que devenimos tales en y a través del juego social” (Di Iorio y Seidmann, 2012, p.98). En este sentido, estos intercambios que se producen en la Organización de PyA se definen como “procesos permanentes de construcción de sentidos” (Di Iorio y Seidmann, p.99). Es decir, interactuar en el marco de un alojamiento en una Organización de PyA construye sentidos, formas de ver y entender las cosas que pasan y nos pasan o, en otras palabras, construye identidad.

Ahora bien, los primeros dos objetivos específicos buscan indagar la gestión de la rutina de la Dirección y el ET. ¿A qué se hace referencia con el concepto de gestión? Hugo Spinelli en su artículo “Gestión: prácticas, mitos e ideologías” (2017) aborda a la gestión en el campo de lo social a partir de analizar sus prácticas, el mito racionalista y sus dimensiones ideológicas. Retoma, analiza y relaciona, grandes conceptos (administración, gerencia, management) que trabajan la Gestión, con el objetivo de reflexionar sobre la necesidad de construir una teoría de la administración desde el sur y por fuera de sus encuadres clásicos; así como de transformar a la gestión en un problema a ser discutido por fuera de los conocimientos que la reconocen como una práctica técnica. Realiza un recorrido de la enseñanza de la Gestión y concluye que la misma no es clara y que “la Gestión es un proceso de aprendizaje: se aprende haciendo” (p. 581). En este sentido, sostiene que la gestión es un “hacer para ser”, ya que hay que hacer gestión, gestionar para poder ser gestor.

En otro momento analiza a la Gestión desde el psicoanálisis de Freud tomándola como un oficio imposible: siempre habrá un resto que resulte no conceptualizable. En esta línea, entiende que gestionar es una tarea imposible por el hecho de ser interminable y que depende de “otros”: “la gestión es trabajar con personas, y no con marionetas, exige reconocer sujetos y subjetividades construidas en cada época histórica” (Spinelli, 2017, p.585).

Por otra parte, el autor se pone determinante cuando afirma que la gestión implica tomar decisiones. Estas decisiones se toman ya que “la gestión implica trabajar con problemas”. Los problemas son los insumos de la gestión y son entendidos como “la diferencia entre la situación en la que se está y la que se quisiera estar” (Spinelli, 2022, p. 95). Asimismo, estas decisiones tienen que ser creativas, buscar solucionar los problemas que se

identificaron al momento de la planificación situacional. En este sentido, el autor afirma que la gestión es arte, “en tanto son acciones creativas, no repetitivas, ni estructuradas, que tienden a desencadenar procesos colectivos” (Spinelli, 2017, p. 588).

Nuestro cuarto objetivo específico hace referencia a la protección de derechos de los NNA. Ahora bien, ¿desde qué parámetros buscamos referenciar esto?

Documentos oficiales

El 24 de Enero de 2014, mediante el Decreto N°39, el por entonces Gobernador de la Provincia de Santa Fe Antonio Bonfatti, y la Ministra de Desarrollo Social Mónica Bifarello creaban el “Programa de Fortalecimiento de las Prácticas y Condiciones en los ámbitos de cuidados alternativos residenciales para Niñas, Niños y Adolescentes de la Provincia de Santa Fe”, el cual dejaba sin efecto la Resolución N° 000206/57 del ex Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social de la Provincia de Santa Fe, conocida como "Reglamento para los Hogares de Menores".

Dentro de la justificación del mencionado Decreto, alegan como finalidad “... lograr el pleno goce y ejercicio de los derechos de los nombrados (NNA) que permanecen alojados en Centros Residenciales, en el marco de las Medidas de Protección Excepcional” (Decreto N°39). Asimismo, el Programa preveía tres líneas de intervención:

1. Asistencia técnica: asesoramiento, orientación, acompañamiento en el diseño e implementación de las prácticas y condiciones de alojamiento.
2. Monitoreo: elaboración, recopilación y análisis de datos de manera sistemática y permanente para la evaluación de las prácticas y condiciones de alojamiento.
3. Asistencia financiera: transferencia monetaria para posibilitar la implementación de mejoras en las prácticas y condiciones de alojamiento.

En su Anexo Único, se considera que los entramados institucionales son intrínsecamente complejos: por la cantidad de personas que participan del proceso en calidad de trabajadores -lo que supone un encuadre legal y relacional diferenciado- además de la cantidad de NNA que conviven sin haber tenido vínculos previos entre sí, pero sobre todo por la tensión permanente que se genera entre las prácticas y condiciones propias del paradigma de la Irregularidad, con aquellas que se ajustan al de la protección integral de derechos.

Se trata de generar un acercamiento con cada niña, niño y adolescente, desde una perspectiva que los convoque en su estatuto de sujetos y les permita descubrir sus posibilidades de transformación; acompañar al niño en el reconocimiento de su deseo y como protagonista en la elaboración de sus expectativas, donde él mismo logre saber que los acontecimientos de su historia determinaron la singularidad de su ser y por lo tanto entendiendo que sus actos también tendrán influencia en la vida de sus hijos y en la suya propia.

Asimismo, dicho Decreto creaba los denominados **“Estándares de la calidad de las prácticas y condiciones de alojamiento en los ámbitos públicos y privados de cuidados alternativos residenciales de niñas, niños y adolescentes”** (en adelante Estándares) en su Anexo I. Éstos establecen los criterios esenciales que buscan servir de guía a todas las personas que participen de la toma de decisiones y cotidianidad respecto a la vida de las niñas, niños y adolescentes alojados en centros residenciales. Tales criterios tienen por pretensión orientar el cauce de las acciones, modos y contenidos, que realizan los adultos responsables, en pos de la efectivización de derechos de las niñas, niños y adolescentes, en términos objetivos y subjetivos. La finalidad es contribuir a orientar los procesos y tareas de planificación y ejecución de las prácticas y condiciones de alojamiento, desde el ingreso a un centro residencial, y hasta su egreso, cuidando que en todo momento las estadías resulten afables y favorables para el desarrollo personal y social de cada niña, niño y adolescente, de acuerdo a los enunciados de la Ley Provincial N° 12.967.

Los Estándares se dividen en cinco grandes títulos:

1. Planificación de los cuidados: se refiere mayormente a los reglamentos escritos que deben poseer los Centros Residenciales, accesibles les niños y sus familiares y/o vínculos significativos como asimismo a todo el personal y profesionales o terceros que intervienen. Su contenido debe ser conocido por todos quienes integren el personal del Centro Residencial y deberá incluir tanto las funciones de los trabajadores como la participación de los NNA en las decisiones cotidianas. Se hace mención a las condiciones de los ingresos y egresos, y de los lineamientos indispensables para tener en cuenta durante la estadía y su futura autonomía. (Decreto 0039/14 Anexo I).
2. Calidad de la atención: este título comprende los cuidados brindados de acuerdo a las expectativas de satisfacción y goce de los derechos de los niños y

adolescentes. Caracterizan desde la nutrición, el tiempo libre hasta la idoneidad del personal que debería trabajar con estos niños y jóvenes. El personal debiera poseer aptitudes de empatía, sensibilidad, comprensión, orden, paciencia, escucha, a la vez que estar capacitado de manera permanente en el abordaje de situaciones de vulneración de derechos e identificación de situaciones de acoso, prostitución, hostigamiento, entre otras. (Decreto 0039/14 Anexo I).

3. Relaciones de convivencia: las relaciones dentro de los centros residenciales deben ser afectuosas, seguras y respetuosas de sus intereses, preferencias y necesidades, respetando siempre la privacidad de los NNA. (Decreto 0039/14 Anexo I).

4. Organización: los estándares de calidad además de orientar las obligaciones tanto de los directivos como de los profesionales y acompañantes convivenciales de los centros residenciales, consideran como preferente e idóneos a ciertos tipos de profesiones, científicos de la educación, licenciados en psicología, psicología social, trabajo social, psicopedagogía, antropología y/o carreras afines como técnicos en niñez y familia. Debiendo contar con experiencia en proyectos de promoción de derechos de niños, adolescentes y familias. Además todos los centros residenciales deberán contar con al menos un profesional cada seis niños con una dedicación de unas seis horas diarias y cuando fuera posible o necesario más de un profesional, se da prioridad a la interdisciplina. (Decreto 0039/14 Anexo II).

5. Estructura edilicia, diseño y equipamiento de los ambientes: específica disposición de los espacios, condiciones de seguridad y comodidad necesarias en los ambientes que sean funcionales para el desarrollo tanto personal del niño como para el óptimo funcionamiento institucional. (Decreto 0039/14 Anexo II).

Dirección y Equipo Técnico:

En los puntos 4.3 y 4.4 de los Estándares, se desarrollan las funciones y objetivos de la dirección y profesionales que componen el ET. Sobre la dirección, señalan que es la persona que tendrá por misión “garantizar la planificación, diseño, formulación, ejecución, supervisión y evaluación de las acciones que se realicen en la residencia, para la efectivización de los derechos de las niñas, niños y adolescentes allí alojados, desde el

momento de la admisión y hasta su egreso; conduciendo la organización y gestión de los recursos humanos, materiales, físicos y económicos, necesarios y disponibles, de conformidad con la normativa vigente” (p.103, subrayado propio). Para cumplimentar dicha misión, se enumeran distintas actividades a realizar por el directivo, entre las cuales se encuentran conducir la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Anual de Trabajo de la Residencia y definir los objetivos y metodología para la planificación del trabajo de cada área, equipo y personal en general. Entendemos que es a partir de estos puntos entre los cuales se responsabiliza a la Dirección de la gestión de actividades y rutinas cotidianas en pos de garantizar los derechos de los NNA. No obstante, estas propuestas ¿se logran llevar a cabo sin inconvenientes? ¿Qué obstáculos se presentan para la efectivización de las mismas? ¿cómo se busca solucionarlos?

Por otra parte, los Estándares también buscan darle un encuadre a los profesionales que conforman el ET. Según el documento, los mismos tienen como misión “la planificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias y acciones tendientes al desarrollo individual e integración social de cada niña, niño y adolescente durante su estadía en la residencia, en el marco de una convivencia favorable; asistiendo a la dirección en la detección de oportunidades y necesidades, y consiguiente cogestión de las relaciones interpersonales e interinstitucionales” (p. 107). Entre las actividades que tienen a su cargo, el ET es quien se responsabiliza de coordinar y garantizar que se lleven a cabo las actividades propuestas por la Dirección, así como la gestión de la efectivización individual de derechos de cada NNA y la coordinación del grupo de AC de la Organización.

Por ende, podemos entender que es desde la Dirección, apoyada en el ET, quienes tienen la tarea y la responsabilidad de efectivizar y garantizar los derechos de los NNA mientras permanezcan alojados en la organización, a través de la coordinación de las actividades y de las tareas a realizar de los AC, gestionando los obstáculos cotidianos que se presenten.

Acompañantes Convivenciales:

Según los Estándares en su punto 4.5.1, el denominador común de los trabajadores llamados como *cuidadores* es “Acompañantes convivenciales”, “en tanto que están presentes en las escenas cotidianas y rutinas diarias, junto a las niñas, niños y adolescentes, desde el momento del ingreso y hasta su egreso, procurando acompañarlos – operativa y emocionalmente – en pos de la efectivización de sus derechos”.

Como misión laboral, los acompañantes convivenciales, según los Estándares, deberán “generar las condiciones que posibiliten a las niñas, niños y adolescentes el acceso a los derechos que son titulares, a partir de intervenciones en las escenas cotidianas y rutinas diarias de acompañamiento principalmente, pero también de atención, orientación y mediación, promoviendo la construcción de hábitos y valores en favor de estimular su autonomía progresiva teniendo en cuenta la edad, madurez y capacidades individuales; actuando de conformidad con los lineamientos establecidos por la dirección del centro residencial y el correspondiente encuadre profesional de las situaciones particulares y de convivencia en general.”

Estas condiciones no sólo son dadas por las rutinas propias de la organización, sino también en los Estándares se mencionan, entre otras, a las siguientes:

- El reconocimiento de la singularidad de cada uno, su historia, gustos, preferencias, intereses y necesidades particulares, capacidades para la acción y decisión, y personalidad distintiva.

- El trato afectivo como modo para enlazar las escenas cotidianas y rutinas diarias con los procesos de desarrollo personal y social.

- El reconocimiento que los momentos de la cotidianidad tales como la comida, las visitas, la escuela, la participación en alguna actividad, entre otros, deben desarrollarse a modo de rituales y ceremonias - considerando su valor simbólico – entendiendo que es la mejor manera para posibilitar en las niñas, niños y adolescentes la generación de hábitos saludables, afectividad en los lazos, y sentido de pertenencia.

- La necesaria capacidad para atender los emergentes así como distender o abrir las tensiones que emergen en la convivencia, favoreciendo un clima de escucha, integración y disfrute.

En este sentido, se recupera un trabajo conjunto de UNICEF, Aldeas Infantiles SOS y Doncel (2018), del cual surge la necesidad de reflexionar acerca de la calidad del cuidado residencial en nuestro país, y de construir una herramienta local que, en consonancia con las Directrices de Naciones Unidas sobre Modalidades Alternativas de Cuidado de Niños¹⁵,

¹⁵Las mismas “fueron aprobadas por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2009, y establecen pautas para la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño y de otros instrumentos internacionales de protección de los niños que han perdido o están en riesgo de perder el cuidado familiar” (Aldeas infantiles SOS)

facilite la traducción a la práctica del enfoque de derechos. Una herramienta que se elabore a partir del diálogo con los protagonistas del proceso de acogimiento alternativo (operadores, niños, familias), y que pueda estar en permanente revisión y actualización. Según esta guía, la estadía del NNA en la organización de PyA se debería guiar por el Plan de Desarrollo Individual Integral (PDII) que incluye: “la identificación de sus necesidades y derechos vulnerados; la forma en que se irán restituyendo en proceso, así como las acciones a llevar a cabo para tener y/o mantener contacto con su familia, amigos y otros referentes significativos”. Asimismo, se deben posibilitar a NNA las herramientas y espacios para plantear sus inquietudes en relación con la estadía en la institución residencial y su PDII.

Por otro lado, en relación a los trabajadores de las organizaciones de PyA, los mismos deberían estar formados para “estimular y comprender las distintas formas de comunicación de las niñas, niños y adolescentes teniendo en cuenta la edad madurativa” (P.23).

Decisiones metodológicas

Habiendo evaluado los objetivos y las preguntas que guían este trabajo investigativo, así como sus perspectivas teórico-epistemológicas, se consideró pertinente seleccionar la **estrategia metodológica cualitativa** para llevar adelante la investigación. Este enfoque parte de la preocupación por comprender los puntos de vista de los sujetos involucrados en las problemáticas investigadas. Según Sautu (2010), “el investigador está inmerso en el contexto de interacción que desea investigar. Se asume que la interacción entre ambos y la mutua influencia son parte de la investigación” (p. 34)

Todo proyecto de investigación precisa la formulación –al menos incipiente- de preguntas. Luego, es habitual que el proceso investigativo problematice los prejuicios que respaldan dichas preguntas. Razón por la cual, los objetivos, métodos y teorías estipulados en un proyecto de investigación, suelen ser modificados. Por ejemplo, en sus inicios, este trabajo pretendía relevar el vínculo entre rutinas de las Organización de PyA y los aspectos sexogénicos de los NNA que las transitan: ¿De qué forma estas rutinas construyen significados relativos a sexo-género? ¿Existen rutinas diferenciadas para varones y mujeres? ¿Qué rol ocupa la dimensión somática y sexual adolescente en estas rutinas? ¿Cómo se apropian, problematizan o rompen estas rutinas los NNA? Eran algunas de las preguntas guías.

El proyecto inicio recuperando bibliografía propia de los estudios queer, útil para definir e iluminar la dimensión sexual de los individuos. Por ejemplo, se recuperó a Teresa de Lauretis (1989) para conceptualizar al género como resultado de una continua emisión de representaciones, que se realiza cuando se transforma en una auto-representación, es decir, cuando las personas la reconocen como propia. De esta forma, hablar de construcción de género, para la autora, implica pensar en dos procesos distintos: por un lado pensar en cómo las tecnologías de género¹⁶ crearon estas representaciones de género, y por otro pensar en cómo los sujetos llegan a apropiarse de las representaciones de género.

Sin embargo, según una nota en mis registros de campo,

¹⁶Las tecnologías del género, en palabras de la misma autora, son un conjunto de técnicas que elaboran discursos, valga la redundancia, sobre el género, creando ficciones somáticas. Estas técnicas poseen poder para modificar el campo de significación social, y lo utilizan para crear, implantar y promover representaciones de cómo los géneros deben ser contruidos (de Lauretis, 1989).

Estoy en un momento de repensar mis objetivos y las cosas que quiero observar en el hogar. La organización en bloques me tiene atrapado, cautivado. Cómo hacen de eso una forma de organizar y estructurar la vida cotidiana del hogar. Estos últimos días fueron movilizantes en ese sentido, de pensar y repensar cómo redireccionar mi trabajo. (2022)

Yo entro al hogar con mis ideas preconcebidas del funcionamiento de un hogar en particular donde pasé casi dos años trabajando. En ese momento, la organización de los trabajadores era armada de forma estratégica mensualmente por un integrante del ET. Veían de qué manera organizaban las guardias según sus percepciones de las personas y sus maneras de trabajar/de ser. Lo compartían un par de días antes de que termine el mes y si estaban todos de acuerdo se hacía. Por el contrario, si alguien estaba en disconformidad o necesitaba algún día en particular del mes, se charlaba con el ET o se realizaban cambios con algún AC, previa autorización del ET. Por supuesto que había personas aferradas a ciertos horarios (a las mañanas, sobre todo) y reticentes a trabajar ciertos días, sobre todo los fines de semana.

La consecuente problematización, generó las nuevas preguntas y los nuevos objetivos de investigación. En vistas de lo expuesto, resultó estratégico recurrir a un diseño de tipo flexible. Mendizábal (2007), plantea que la idea de flexibilidad abarca tanto el diseño escrito como la posibilidad de advertir situaciones nuevas e inesperadas que impliquen cambios tanto en las preguntas de investigación como en los propósitos, y la viabilidad de adoptar técnicas novedosas que así lo requieran. En el trabajo, la flexibilidad posibilitó la reestructuración de los objetivos y la metodología implementada a favor de los nuevos intereses investigativos.

En cuanto al tipo de diseño, la investigación se tornó de tipo **descriptiva**, que “apunta a hacer una descripción del fenómeno bajo estudio mediante la caracterización de sus rasgos generales. Su finalidad es describir la naturaleza del fenómeno a través de sus atributos” (Yuni y Urbano, 2006, p.80). Para la elaboración del análisis descriptivo, en el trabajo de campo se valoraron las voces de los actores protagonistas.

En este sentido, la descripción procede a partir de una perspectiva epistemológica interpretativa. Martínez García (2008) reconoce que el actor nace en un mundo social organizado y crece en él. Que en su vida cotidiana aprende experiencias de todo tipo; adquiere cierto conocimiento de este mundo y sus instituciones. Los objetos de este mundo le interesan, sobre todo, en la medida en que determinan su propia orientación y le facilitan u

obstaculizan la realización de sus planes, los cuales se constituyen en un elemento referente, de visión, de la realidad y de su actuar ante la vida misma, es decir, una mirada en la que se significan como fuente de códigos, valores, etc. “El mundo y sus objetos son interpretados como posibles elementos significativos con respecto de actos o acciones susceptibles de realización dentro del ámbito de los propios planes vitales” (p.39).

Lo interpretativo cobra relevancia en esta investigación al recuperar las voces de los actores. Se entiende que los mismos experimentan y significan las cosas, por lo que esta perspectiva nos permite captar cómo la gente vive. Entendemos que Organización es la gente que vive adentro. Los sujetos son la Organización.

Habiendo introducido las perspectivas metodológicas que guían el trabajo, resta delimitar las herramientas de información aplicadas: **entrevistas semiestructuradas**. La entrevista es una situación de encuentro donde confluyen distintas reflexividades pero, también, donde se produce una nueva reflexividad. Entonces la entrevista es una relación social a través de la cual se obtienen enunciados y verbalizaciones en una instancia de observación directa y de participación (Guber, 2001). Se optó por la realización de entrevistas, puesto que a través de ellas se puede obtener “descripciones e informaciones que proveen las mismas personas que actúan en una realidad social dada”, asimismo se obtiene información sobre “ideas, creencias y concepciones de las personas entrevistadas” (Yuni y Urbano 2006, pp. 81-82). Tal como se comentó, se llevaron adelante un total de seis entrevistas semi estructuradas a partir de un guión a los fines de recolectar la información que permitiera alcanzar los objetivos planteados.

Las seis entrevistas se realizaron por estamentos de la Organización: tres Acompañantes convivenciales; un profesional del campo del Trabajo Social integrante del Equipo Técnico; quien ocupa el cargo de Dirección y una adolescente que residía en la Organización. Al haber dos bloques de trabajadores, se entrevistó a una Acompañante perteneciente a ambos bloques, y dos de un mismo bloque, en pos de lograr una visión de cada grupo de trabajo. Además, se puso como condición que tengan un recorrido de al menos dos años en el sistema de protección integral de NNA, valorando particularmente el trabajo en distintas organizaciones de PyA. Al considerar que las experiencias forman nuestras subjetividades, se considera enriquecedor recuperar esas trayectorias.

Del ET se decidió entrevistar a la Trabajadora Social, en pos de que nos pueda aportar su visión desde nuestra disciplina a este trabajo en particular. Además se entrevistó a la

Directora, considerando que al ser la persona que dirige la Organización, es quien nos puede aportar diversas reflexiones y perspectivas desde la gestión. Respecto a la adolescente, se decidió su participación considerando que la voz de los sujetos involucrados en la intervención profesional aporta su visión y un mejor entendimiento acerca de sus experiencias de vida.

En nuestro recorrido investigativo fue inevitable encontrarnos con personas que han sido parte de la vida laboral del investigador. La elección de nuestro tema de investigación es el resultado de la problematización del mismo. Por ende, nos encontramos con ex compañeros de trabajo, directivos y niños, niñas y adolescentes que reconocieron al investigador apenas abrió la puerta. Uno de estos encuentros fue con la adolescente mencionada, a quien conozco con anterioridad por mi paso laboral en otra Organización de PyA. Al haber una preexistencia del vínculo, se pudo habilitar una conversación informal que se usó para complementar esta investigación, con la autorización y el permiso explícito de ella luego de explicarle el trabajo que estaba haciendo en ese momento.

La participación de la adolescente se dió de manera no intencionada y se toman únicamente fragmentos de la charla que sirven sólo para responder a nuestro cuarto objetivo específico. En particular, se buscó conocer su visión acerca de las rutinas de los AC y su manera de interpretar las mismas, por lo que su voz aparecerá recién en el capítulo cuarto.

Esta recuperación trae consigo una responsabilidad ética extra como investigador. Moscoso Loaiza y Díaz Heredia (2018) afirman que a partir de los doce años el niño es capaz de “entender la información y sopesar los riesgos”. Sin embargo, “independientemente de la edad del niño, el investigador es responsable de asegurar su vinculación voluntaria, así como su comprensión de la finalidad del estudio y las implicaciones que trae su participación en este” (p. 55). En nuestra charla con la adolescente, se le explicó que se quería conocer su visión sobre ciertas rutinas de los AC para incorporar su voz como una persona que se ve involucrada en las intervenciones laborales de los mismos.

Por otra parte, es menester dejar explicitada la invitación a participar de la investigación. “Al conocer el contexto, el investigador evalúa la forma más apropiada de acercamiento para informar a los infantes y a los adultos sobre la investigación” (Moscoso Loaiza y Díaz Heredia, 2018, p.56). Durante el transcurso del trabajo de campo, la adolescente me insistió varias veces para que la invite a tomar un helado:

En relación con el ambiente donde se llevará a cabo la entrevista, a los niños se les debe animar a tomar parte activa en su elección, cuándo prefieren que se realice y si desean o no estar acompañados, buscando siempre la comodidad del participante y, en lo posible, la menor cantidad de interrupciones. (Moscoso Loaiza y Díaz Heredia, 2018, p.57)

Se utilizó ese momento para realizar un par de preguntas, con previa autorización de la directora de la Organización de PyA. La entrevista fue desgrabada y puesta en conocimiento en una clase del Seminario de Tesina de la Licenciatura en Trabajo Social (2022), en el marco de una entrega obligatoria para regularizar la asignatura.

La entrevista, también de carácter semiestructurada, se realizó considerando que “los niños con más de siete años poseen habilidades para la comunicación verbal y consiguen comprender y expresar sus sentimientos oralmente, en función de la etapa de desarrollo en la cual se encuentran, lo que facilita el diálogo” (Moscoso Loaiza y Díaz Heredia, 2018, p.56-57). Por ende, la utilización de esta herramienta metodológica es viable para este grupo poblacional.

El resultado de la selección de las personas entrevistadas fueron producto de los cambios que se realizaron debido a imposibilidades de acordar horarios de las entrevistas con otros trabajadores, a dificultades de concretar encuentros cara a cara, y demás situaciones que confluieron en la realización de las entrevistas recientemente explicitadas.

Una vez realizadas y desgrabadas en forma manual la totalidad de las entrevistas semiestructuradas, resultó dificultoso encontrar un modo de sistematizar toda esa información. Este bloqueo duró algunos meses, hasta que se encontró la forma que mejor se adaptó al proceso de investigación. Como consecuencia, se procedió al análisis y sistematización de la información obtenida mediante el proceso de **codificación**. La codificación consiste en disponer la información registrada según algún criterio, organizarla de algún modo que facilite su tratamiento. La elaboración de una grilla es un recurso fundamental para este fin porque permite segmentar los fragmentos textuales por ejes temáticos, en relación con la guía de pautas de entrevista, entendida como un guión flexible de la conversación (Cohen y Rojas, 2019).

La primera instancia de la codificación se estructuró a partir de los grandes ejes temáticos establecidos por los objetivos específicos, lo cual permitió que a partir de allí

surgieran las nuevas temáticas o tópicos que fueron estructurando la escritura del informe final: El rol de los distintos estamentos de la Organización, atravesados por los Estándares.

Comienzos del trabajo de campo

Antes de arrancar, cabe mencionar que todos los nombres, tanto de las Organizaciones como de las personas fueron omitidos, preservar las identidades, subjetividades y susceptibilidades de las mismas.

En el mes de Mayo del año 2017, después de haber salido a repartir CV a distintos lugares, me llaman de la por entonces Subsecretaría de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Familia. Me entrevistan desde el Programa de Acompañantes Personalizados¹⁷, y comienzo a trabajar haciendo acompañamientos hospitalarios¹⁸. Transcurridos ya unos meses, en Agosto, me proponen realizar un Acompañamiento Personalizado (AP) a un niño alojado en una Organización de Protección y Acogimiento (PyA). Ese fue mi primer acercamiento a la cotidianeidad de una Organización de este tipo. El acompañamiento siguió, y en el mes de Enero del año 2018 fui convocado desde el Programa para incorporarme como Acompañante Convivencial (AC) de otra Organización, en reemplazo de otro que se había ido. En razón de esto, no pude seguir con el acompañamiento personalizado, para volcarme de lleno a trabajar en el hogar. Trabajé en el mismo hasta el mes de diciembre de 2019 -casi dos años-, cuando me convocan para formar parte del Equipo de Guardia de Urgencias de la aún Subsecretaría.

Mi paso por esa Organización estuvo marcado por aprendizajes. Cada día que iba, cada guardia que me tocaba cubrir en distintos horarios eran para aprender. Aprender a cuidar; aprender a responsabilizarme de mis acciones, de mis palabras. Aprender a escuchar. Aprender a *acompañar*. Después de un tiempo de haber terminado mi trayectoria por el hogar, y a medida que avanzaba en mi paso por la Universidad, problematizar lo vivido fue inevitable.

¹⁷“Acompañantes Personalizados es un programa de abordaje ambulatorio, destinado a niños, niñas, adolescentes y familias que se encuentran momentáneamente atravesando alguna dificultad que le impide el ejercicio pleno de sus derechos” (Gob. de Santa Fe).

¹⁸El acompañante hospitalario se encarga de trabajar con NNA que se encuentren momentáneamente hospitalizados y bajo una MPE.

Siempre me interesó en lo particular la construcción de las identidades. Cómo cada experiencia vivida nos va formando hasta ser lo que somos hoy. Cada persona nos va dejando huellas que (re)significamos para dejar las nuestras. Cada organización, cada institución de esta sociedad nos va moldeando. Este interés, a la hora de dar mis primeros pasos por la investigación, lo intenté trasladar a mi experiencia vivida en el hogar. Así, para esta investigación, parto del supuesto de que *cada acción que tenemos, más aún formando parte de alguna organización, deja huellas, deja marcas en la formación del otro.*

Toda esta trayectoria no es ajena a nuestro trabajo. En el hogar que elegí realizar mi investigación, no sólo se encuentran trabajando personas que conocí y compartí parte de mi trayecto organizacional en Niñez, sino también niños, hoy adolescentes, que me tocó acompañar desde lo laboral. Esto, lejos de ser una anécdota, lo cuento como un desafío, ya que hoy es otro el lugar desde el que me toca compartir con ellos. Es otro el lugar desde donde me toca *dejar y que me dejen huellas.*

En el mes de diciembre de 2021, luego de haber aprobado mi Diseño de Tesina, envié un pedido de autorización a la Secretaria de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Familia para realizar mi investigación en el hogar antes mencionado. Luego de su visto bueno, inmediatamente me contacté con la Directora de la Organización de PyA para comentarle sobre mi proyecto y solicitar su permiso para realizar la investigación en el hogar que dirige. Entusiasmada y muy abierta a la propuesta, quedamos en contacto para que le escriba cuando yo quiera empezar a ir.

En efecto, una vez comenzado el ciclo lectivo 2022 y luego de planificar el comienzo de mi trabajo de campo, le escribí vía Whatsapp el día 4/04/2022 para coordinar un día de *reunión* con el equipo técnico del hogar y un primer acercamiento a la organización. Fijamos fecha de “*entrevista*”¹⁹ -en palabras de ella- para el día martes 12 de la próxima semana.

¹⁹Interesa remarcar esto, ya que sí bien se planteó el encuentro como una reunión, ella lo replica como entrevista, método que se acostumbra a usar en los equipos de Niñez.

RESULTADOS.

A partir de aquí se expondrán los principales resultados obtenidos en el trabajo de campo de esta investigación, en diálogo con autores que han estudiado estas temáticas. Se divide en cuatro capítulos, que buscan responder a nuestros cuatro objetivos específicos. Las fuentes utilizadas para el desarrollo de los mismos son las entrevistas realizadas, algunas notas de campo y el material teórico elegido para problematizar las ideas que surgieron.

CAPÍTULO 1: El rol de la Dirección de la organización en las rutinas

El presente capítulo busca responder a nuestro primer objetivo específico “Indagar y analizar el rol de la Dirección en la gestión de la rutina de la Organización”. Es decir, se propone describir el rol de la dirección de la Organización de Protección y acogimiento (PyA) en la gestión de la rutina organizacional, así como también los significados que le asignan a la misma tanto su persona, como el resto de trabajadores/as del lugar. Para esto, se utilizará como fuente primaria una entrevista a la Dirección de la Organización, así como los significados que tienen sobre la misma los Acompañantes Convivenciales (AC), recuperados a través de sus propias entrevistas.

Primeramente, abordaremos la temática de la formación de la actual modalidad de trabajo de los Acompañantes Convivenciales: las “burbujas de trabajo” (también llamados “bloques de trabajo”). Las mismas, comenzaron a funcionar durante la pandemia, cuando la persona a cargo de la Dirección se encontraba bajo licencia por ser personal de riesgo²⁰. La persona que la reemplazó en el cargo diseñó esa modalidad por una cuestión de protocolos de aislamiento, “cosa de que si se tenía que aislar una burbuja, la otra continúe y no tener que aislar a todo el personal o quien haya estado en contacto” (Entrevista 6). Cuando la Directora se reincorporó al trabajo, ya estaba bastante establecida esa modalidad de trabajo. Lo único

²⁰Durante el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) en la pandemia, personal de riesgo eran aquellas personas mayores de 60 años de edad, embarazadas o incluidas en los grupos en riesgo según fueran definidos por el Ministerio de Salud de la Nación, y aquellas cuya presencia en el hogar resulte indispensable para el cuidado de niños, niñas o adolescentes, están dispensados del deber de asistencia al lugar de trabajo, según la Resolución N° 207/2020 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, prorrogada por la Resolución 296/2020

que se flexibilizó fue la posibilidad de realizar los cambios que cada trabajador desee con otra burbuja o bloque de trabajo.

La percepción de la Dirección una vez reincorporada fue favorable, considerando funcional el hecho de que los AC tenían la misma cantidad de fines de semana, de tardes y de mañana todos, quedando a merced de ellos los cambios que deseen realizar. Sin embargo, se presentaron ciertas dificultades a la hora de comunicar y coordinar acciones en conjunto con los trabajadores de ambos bloques, considerando que uno hacía o permitía ciertas cosas que el otro bloque no, y viceversa (estas cosas se relacionan principalmente al permiso o no de realizar cosas. En palabras de la directora, los NNA manifestaban “la otra burbuja me deja, ¿por qué ustedes no?”). Esto generaba en los NNA distintas visiones sobre sus acompañantes según con qué burbuja se encontraban.

Repensar las formas de trabajar

Estas dificultades a la hora de trabajar en conjunto, sumado con las distintas visiones que tenían los NNA sobre sus acompañantes, llevó a la directora y a los trabajadores que conforman el ET a repensar las formas de cuidado y crianza que estaban llevando adelante.

En un primer momento, la directora comenzó a hacer entrevistas individuales con los AC. En esta individualidad,

cada uno manifestaba esto de ‘la otra burbuja nos complica porque permite todo y cuando nosotros venimos es otro hogar y tenemos que volver a lo mismo’, y cuando nosotros lo planteamos en la reunión general nadie se hacía cargo (entrevista 6).

Por ende, en un segundo momento, se planteó una reunión general donde se pudieron establecer entre todos los adultos acuerdos consensuados y reglas generales sobre la vida cotidiana de los NNA –construyendo el “mundo institucional” (Rodríguez, 2018)-, así como formas de trabajar los hábitos y costumbres que se estaban reproduciendo en la organización, buscando generar el seguimiento de ciertas pautas de cuidado, sin importar el bloque que se encuentre trabajando²¹. La estrategia utilizada por la directora y el ET fue realizar una reunión con dos grupos, mezclando ambos bloques, lo que permitió la confluencia de

²¹ Como se verá más adelante en el tercer capítulo, los trabajadores manifestaban que los bloques no contaban con una comunicación fluida. Sin embargo, manifiestan su conformidad con el establecimiento de las burbujas de trabajo (conformadas durante el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio en la pandemia COVID-19).

acuerdos generales que luego se vieron plasmados en la pizarra de comunicaciones ubicada en el comedor de la Organización.

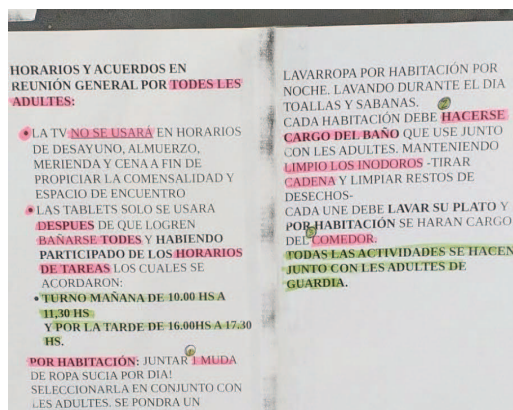


Imagen 1. Acuerdos generales pegados en la pizarra de comunicaciones.

En este momento es oportuno preguntarnos, ¿Cómo se transmiten estos acuerdos a los NNA con los que se trabaja?

Participación de NNA

Para comunicar los acuerdos realizados por los adultos responsables del cuidado y la crianza de los NNA, se propuso llevar adelante una ronda de convivencia. Este momento, es susceptible de ser conceptualizado como una ceremonia mínima (Minicelli, 2017). Recuperando la definición presentada con anterioridad, se trata de episodios que en lo mínimo buscan “promover una interferencia, una interdicción, un corte a lo establecido esperando operen otros enlaces discursivos por marcas que hacen diferencia” (Minicelli, 2017). El objetivo de la misma era plantearle a los NNA los acuerdos a los que habían arribado el conjunto de trabajadores y conocer sus pareceres, tanto a favor como en contra, así como propuestas superadoras en caso de que no les convenciera algún punto. Pero no todo salió como esperaban.

Los acuerdos se imprimieron y se pegaron en la pizarra de comunicaciones de la sala de estar general, sin antes comunicarlos en la ronda de convivencia. Lo que se comunicó es que iban a profundizar esos acuerdos en la ronda. Según nos pudo transmitir la directora, los NNA estaban de acuerdo con esto último. Sin embargo, las primeras manifestaciones de desacuerdo fue el ausentismo a las respectivas instituciones educativas de cada adolescente, cuya penitencia era no salir el fin de semana. El momento cúlmine fue llegando el fin de

semana, cuando se escaparon de la organización seis adolescentes -casi la mitad de la población-, manifestando su desacuerdo con las nuevas reglas.

Por ende, se entiende que en las actividades o rutinas propuestas hay resistencias y conflictos. Por conflicto entendemos a un tipo de “situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes” (Jares, 1997, p.3). Es decir, el conflicto es, en esencia, un fenómeno de incompatibilidad entre personas o grupos.

Según nos pudo manifestar la directora, el acuerdo con los adolescentes era que

a partir de los 13 van a empezar a salir solos, con horario de llegada, para empezar a generar confianza, si van a la escuela, hacen la tarea, ordenan la habitación, a partir de eso le damos la libertad para que salgan solos y vuelvan a las 7 de la tarde (Entrevista 6).

A raíz de esto, en la ronda de convivencia se trataron estos temas, haciendo hincapié en que “no estamos enojados, sino preocupados” (Entrevista 6). La preocupación surge a raíz de tener conocimiento de que el paradero de los chicos cuando se van o se escapan es una casa particular de un ex compañero de ellos, cuyo progenitor tiene varias causas penales. Por ende, lo que se quiso trabajar desde la Dirección fue no criminalizar al hijo de esta persona, amigo de los adolescentes, alejándolos de ellos, sino estar al tanto de estos encuentros y que sean supervisados por los adultos.

Por otro lado, los adolescentes también pudieron canalizar sus enojos y desacuerdos. Éstos tenían que ver con notar diferencias en las consecuencias de faltar a las escuelas: algunos faltaban y no se los regañaba de la misma forma que a otros; el límite en el uso de artefactos electrónicos, entre otras cosas. La respuesta de la directora ante este planteo fue que si bien hay reglas que son generales, hay situaciones que son particulares.

Un pibe que está integrado, o que no se terminó el pase definitivo con el Equipo Socioeducativo²², o porque nunca fue a la escuela y está cursando un primer año teniendo diecisiete años, y es más entendible que tenga resistencias a ir, digamos...

²² Los equipos socioeducativos interdisciplinarios desarrollan su tarea a los fines de fortalecer la política de inclusión socioeducativa, el apoyo y el acompañamiento a las instituciones educativas con la finalidad de garantizar el ingreso, la permanencia y el egreso de niños, niñas y adolescentes. (Decreto Provincial N° 4380/15).

pero si vos hace cinco años que vas a la misma escuela, tenes amigos, ¿cuál es la resistencia a ir a la escuela? (Entrevista 6).

Otro de los puntos en los cuales los adolescentes mostraron desacuerdo fue con la limpieza de sus habitaciones. Al respecto, argumentaban la presencia del personal de limpieza de quien suponían era la tarea. Como respuesta, y en búsqueda de gestionar el conflicto (Jares, 1997), desde la Dirección se plantea que la organización no es un “depósito de pibes” (entrevista 6), sino que en un par de años van a estar viviendo solos y es necesario que aprendan a vivir en un ambiente ordenado. Se les solicitó puedan acompañar y ayudar al personal de servicios generales y no esperar que les limpien sus pertenencias, desordenen y cosas.

Dirigir a los trabajadores de una organización

En este trabajo entendemos a la gestión como una constante toma de decisiones. Esto es así, ya que la gestión implica trabajar con problemas. Éstos son los insumos de la gestión y son entendidos como “la diferencia entre la situación en la que se está y la que se quisiera estar” (Spinelli, 2022, p. 95). Los acuerdos y compromisos tomados no son solamente de parte de los AC y los NNA. Desde la Dirección y el Equipo Técnico (ET) también reconocen sus falencias y generan nuevas estrategias de intervención para sostener la Organización de PyA. Estas estrategias buscan generar un ida y vuelta con los AC en pos de la protección de derechos de los NNA. Éstas giran en torno a los registros diarios de los aspectos más relevantes de la crianza de los NNA por parte de los AC: las hojas de ruta. A partir de esta herramienta, los AC buscan comunicar al ET el seguimiento que vienen realizando de cada NNA, con el objetivo de que sea el ET el encargado de poder hablar con los mismos sobre lo que les viene sucediendo. En esa dinámica, se encuentra la Dirección organizando las actividades del ET en pos de que terminen la semana habiendo podido hablar con cada NNA que así lo requiera.

Asimismo, la directora también organiza bajo su impronta la forma en la que deberían trabajar los AC. Es decir, hace hincapié en el acompañamiento a los NNA a realizar sus tareas diarias, tanto escolares como del hogar. La creación y edificación de una habitación de estudio y recreación en la Organización busca generar esos hábitos. Estas dinámicas son

impulsadas principalmente por el acompañamiento de los cuidadores, bajo lineamiento de la directora y el ET.

Impronta propia de la Dirección

A la hora de dirigir una Organización, la directora inevitablemente aporta su perspectiva de cómo deberían funcionar las dinámicas organizacionales. Cada Dirección de las Organizaciones de PyA tiene su forma de trabajar y de guiar, formando también experiencias en los trabajadores y en su forma de trabajar. La organización que estudiamos no es la excepción.

Según nuestras entrevistas, la directora de la Organización de PyA que estudiamos no se caracteriza por bajar línea ni designar qué acompañante realizará cada actividad cotidiana, sino que deja a cada guardia la división de tareas según prefieran. Sin embargo, “yo doy libertades, pero no boludimos” (Entrevista 6). Si bien, por ejemplo, no se explicitan órdenes como “andá a ordenar la habitación con el pibe” (Entrevista 6), se busca generar que los cuidadores acompañen a los NNA a realizar ese tipo de tareas, para corroborar que efectivamente se hagan y se genere un hábito de limpieza y un compromiso que acompañe a esa persona durante su vida. “Cuanto más se dé por establecido el comportamiento en el plano del significado, tanto más se reducirán las alternativas posibles a los “programas” institucionales, y tanto más previsible y controlado será el comportamiento” (Berger y Luckmann, 2003, p.83). Es decir, se busca institucionalizar un comportamiento para que se vuelva más previsible y controlado. El objetivo de esto, según Berger y Luckmann (2003), es que el comportamiento se encauce espontáneamente a través de los canales fijados por las mismas organizaciones.

Sin embargo, también se tiene en claro que no siempre los NNA cumplen el pedido de orden de sus cuartos –entendiendo que los NNA son quienes elijen cómo interpretar lo que la Organización les dice qué hacer-. Es ahí donde la Dirección pide que se pregunten “¿qué estoy haciendo yo para que efectivamente ordenen la pieza?” (entrevista 6), queriendo lograr un replanteamiento de las acciones de cuidado y crianza que tiene cada acompañante y profesional del ET.

Según la Dirección, “esta reunión permitió que frenemos y digamos ‘che, no estamos hablando entre nosotros y los pibes son adolescentes, se están dando cuenta, lo están usando, y los estamos perjudicando a ellos’” (Entrevista 6).

Esta continua toma de decisiones busca resolver las problemáticas que se presentan en el cotidiano de la gestión de la Organización. El repensar constante de las situaciones problemáticas y su búsqueda de soluciones responden a una manera de gestionar los inconvenientes desde una perspectiva de gestión artística, “en tanto son acciones creativas, no repetitivas, ni estructuradas, que tienden a desencadenar procesos colectivos” (Spinelli, 2017, p. 588).

CAPITULO 2: El rol del Equipo Técnico (ET) en la organización en las rutinas

El presente capítulo tiene como objetivo describir el rol de los integrantes del ET en la gestión de las rutinas cotidianas y los significados que le asignan a las mismas y exponer las percepciones que tienen los Acompañantes Convivenciales (AC) sobre las funciones del ET. Además, presentar el rol del Trabajo Social en el diseño de estrategias de intervención con NNA alojados en la Organización de Protección y Acogimiento (PyA).

Metodológicamente, para responder a nuestro segundo objetivo específico, en el presente capítulo se utilizará como fuente tanto la entrevista al profesional que conforma el área Trabajo Social del ET, así como entrevistas a los AC.

La organización del Equipo Técnico

Una de las entrevistas realizadas para este estudio fue al profesional de Trabajo Social, quien nos pudo detallar, entre otras cosas, las funciones del ET. Según el profesional, las actividades del equipo están enmarcadas en los “estándares de funciones” (Entrevista 5), que utilizan como guía para su organización interna. Desde ese lugar, acompañan a los AC en la restitución de derechos de los NNA alojados en la Organización. Los profesionales organizan la agenda, gestionan turnos médicos y psicológicos, arman reuniones con los equipos de referencia de la Secretaría de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Familia (SDNAyF)²³ de cada situación, arman plan de estadía²⁴ y acompañan desde la contención de crisis subjetivas o distintas situaciones que van atravesando los niños, desde que se levantan hasta que se acuestan.

El ET está constituido por personas de profesiones distintas: Psicología, Trabajo Social y Técnicos en Niñez. Según el Plan Anual Institucional presentado por la Dirección,

²³Llamados también Equipos Territoriales. Los mismos “están conformados por trabajadores sociales, psicólogos y abogados que intervienen en un territorio definido, atendiendo situaciones de vulnerabilidad de derechos en niños, niñas y adolescentes, en articulación con las instituciones que conforman el primer nivel y los juzgados de familia” (Gob. de Santa Fe)

²⁴ Según los Estándares de Calidad, “Por cada niña, niño o adolescente alojado en un centro residencial deberá elaborarse un plan de estadía en el que se describirán de manera pormenorizada las medidas de promoción y protección integral que se llevarán adelante durante la permanencia de la niña, niño o adolescente en dicho ámbito, y todas las especificaciones que merezcan ser tenidas en cuenta; en correspondencia con lo previsto en el plan de acción de la disposición de medida de protección excepcional adoptada por la autoridad de aplicación” (Estándares, 2014, p.27)

en el mes de Abril del 2017, se incorporan al Equipo de la institución una Trabajadora Social y una Lic. En Psicología, las cuales si bien fueron cambiando, se sostienen ambos cargos, anexando además un Técnico en niñez, adolescencia y familia en situación de riesgo (2023).

Desde lo profesional, cada uno tiene tareas específicas para facilitar la organización y la división de tareas. Por ejemplo, desde el área de Trabajo Social se ocupan de los temas vinculados con la salud: tratamientos, administración de la medicación, gestión de turnos, ser el nexo con los centros de salud y atenciones particulares que puedan llegar a tener los NNA. Desde el área de psicología se ocupan de los nexos con otros profesionales del área o de la psicopedagogía. Desde el área técnica en niñez, se ocupan de las tareas recreativas y de educación.

A su vez, entre las tres áreas se dividen las situaciones de cada NNA alojado, armando duplas. Esta división tiene por objetivo facilitar la organización, división de tareas y la no superposición de intervenciones. Sin embargo, todos están al tanto de cada avance que se va realizando, a través de las reuniones de equipo semanales que se realizan.

El trabajo desde lo interestamental

Como anticipamos, el ET acompaña a los AC en la restitución de derechos de los NNA que se encuentran alojados en la Organización. Por consiguiente, es inevitable el entrecruzamiento y coordinación de intervenciones y perspectivas en el trabajo con los niños. Los AC entrevistados tuvieron distintas opiniones respecto a este ida y vuelta.

Una de las acompañantes en una entrevista, comentaba que desde que forma parte de la Organización, nunca tuvo inconvenientes con la forma de trabajar del ET. Desde su lugar, siempre captaba las órdenes que le daban, así como la libertad de decidir cómo actuar en situaciones de la vida cotidiana, del cuidado y la crianza de los NNA. Asimismo, manifiesta apertura del ET ante las consultas de ella sobre cómo manejarse en algunos momentos. En este sentido, considera que la forma de trabajar del ET no tiene repercusión en la forma de trabajar de los AC. Justifica su punto de vista afirmando que hay un acuerdo implícito en lo que cada uno tiene que hacer, así como un acatamiento a las indicaciones que se comunican.

Otra de las acompañantes puso en tensión su trayectoria laboral en otras Organizaciones de PyA con la actual. En este sentido, su perspectiva es que este ET tiene una

forma de trabajar *diferente*. No manifiesta desacuerdo, sino que relaciona esta forma de trabajar con una *nueva normalidad de la sociedad*. Desde su experiencia y su formación laboral, cada hogar fue diferente y este no es la excepción. Afirma que en esta Organización se “tienen libertades que en otros lugares no los veía, pero tal vez si vuelvo a esos lugares hoy ya se están adaptando también” (Entrevista 2). Además, a diferencia de nuestra entrevistada anterior, ésta supone que la forma de trabajar del ET tiene impacto en los AC. Lo analiza desde la forma de trabajar con los NNA y la toma de decisiones de algunos AC. Manifiesta que algunos de sus compañeros de trabajo piensan en la perspectiva y opinión del ET a la hora de actuar. Por el contrario, ella tiene una iniciativa propia en determinadas situaciones de definir cosas a su criterio, dispuesta a justificarlas con el ET en caso de ser necesario.

Nuestro tercer entrevistado pudo problematizar su perspectiva desde otro lugar. Desde su visión, el ET tiene un punto a mejorar en la comunicación de su trabajo, alegando que como acompañantes hay un montón de cosas que no ven de esa labor, como sus intervenciones particulares con cada NNA en su individualidad. Para él, si se reforzara esa comunicación, mejorarían también los informes diarios de los AC, quienes dejan plasmado en el *report* todas las situaciones en las que consideran que el ET debería tomar intervención. Asimismo, se evitarían confusiones en los imaginarios de los AC sobre las decisiones e intervenciones que el ET toma, a raíz de lo informado por escrito. Al manifestar su posición en una reunión de equipo, pudo notar cambios positivos desde ambos lugares de trabajo. Además, valora mucho el acercamiento que el ET posee con los trabajadores convivenciales.

CAPÍTULO 3: LAS RUTINAS DE LOS ACOMPAÑANTES CONVIVENCIALES

En el presente capítulo se expondrán los sentimientos, las percepciones, los imaginarios y las formas de trabajar de las personas que tienen a su cargo la compleja tarea de crianza y cuidado: los Acompañantes Convivenciales (AC). Se dejará en evidencia cómo desde sus perspectivas y sus acciones se construyen las Organizaciones, en pos de garantizar la protección de derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. Asimismo, se pondrá en tensión su visión con la del ET y la dirección.

Para historizar las condiciones y conformación de los Acompañantes Convivenciales, según el Plan Anual Institucional

hasta diciembre de 2019 el personal a cargo del cuidado de los/las niños niñas y adolescentes se encontraba a cargo del Programa de acompañantes personalizados de la entonces Subsecretaría de los derechos de la niñez, adolescencia y familia, siendo luego reemplazados por personal de planta permanente,²⁵ creando los cargos necesarios para ello (2023).

Sobre la organización laboral

Primeramente, se considera necesario describir la organización laboral del conjunto de trabajadores convivenciales. Como ya se ha mencionado, los AC se dividen en dos bloques o burbujas. Y en esos dos bloques se dividen tres turnos: turno mañana, turno tarde y turno noche. Además, se trabaja con un cronograma que contempla cuatro semanas. Semana 1, semana 2, semana 3, semana 4. La 1 y la 3 repiten los días que se tienen que trabajar, como así también la 2 y la 4. Lo que varía de esta organización son los turnos que se trabajan: el único turno con trabajadores fijos es el de la noche; el resto, se van rotando entre mañana y tarde.

Cuando un bloque trabaja los días lunes, martes, sábado y domingo; el otro bloque trabaja miércoles, jueves y viernes. De esta forma, cuando un bloque trabaja, el otro descansa, y viceversa. Sin embargo, como se dijo, los turnos mañana y tarde van rotando. Entonces, un acompañante puede trabajar los mismos días según en qué semana del

²⁵ El personal de planta permanente, a diferencia de los Acompañantes Personalizados (los cuales se especifican en el apartado metodológico, en “comienzos del trabajo de campo”), son quienes están ocupando cargos laborales de forma permanente en el sector público. En este caso, en la Organización de PyA que estamos analizando.

cronograma se encuentren, pero no en los mismos horarios. Exceptuando a los trabajadores nocturnos, claro está. Pongamos un ejemplo de un acompañante entrevistado:

yo trabajo a la mañana y a la tarde. A la noche no. Entonces quizás en la 1 y en la 3 trabajo los mismos días, pero no en los mismos horarios. Y la diferencia en esto que te digo que hay días que trabajamos y otros días que no, que son nuestros días de descanso, los trabaja el otro bloque (Entrevista 3).

Las percepciones de los trabajadores sobre esta forma organizativa no varía demasiado: casi todos los entrevistados están conformes. Las razones son los días de trabajo y descanso iguales; fines de semana por medio de descanso y la posibilidad de organizarse su vida personal sabiendo qué días les toca trabajar. Además, la facilidad de realizar intercambios entre sí en caso de ser necesario.

Sin embargo, hay una visión distinta: “a veces noto que se generan dos hogares con los bloques” (Entrevista 2). Interpretamos que hay dos formas de concebir el mundo institucional (Rodríguez, 2018) según desde qué subjetividad se está pensando la Organización. Esta forma de ver la Organización ya fue problematizada tanto por la Dirección como por el ET, habiendo realizado la reunión de equipo donde se unificaron criterios a la hora de intervenir en las rutinas de la vida cotidiana.

Por otra parte, es algo común en nuestros entrevistados la comparación entre esta forma de organización laboral y otras en las que han trabajado anteriormente. Según una de las acompañantes, esta forma organizativa es “totalmente funcional” (Entrevista 1), en contraposición a otras Organizaciones de PyA donde se trabajaba tres fines de semana, teniendo sólo un sábado o domingo de descanso, generando un desgaste personal y laboral aún mayor. Otro entrevistado nos afirmaba que en relación a este cronograma, “es una de las mejores Organizaciones en las que estuve” (Entrevista 3).

Las actividades rutinarias

En este apartado se abordarán las temáticas relacionadas con las funciones de los AC. Las actividades de la vida cotidiana van variando según qué cosas hay programadas: escuelas, turnos médicos, actividades recreativas dentro y fuera de la Organización. Además, varían según en qué turno se encuentran trabajando:

Estas a full desde la mañana. Yo trabajo a la mañana, y siempre son escuelas, médico, psicólogo, actividades extraescolares, a medida que se van levantando todo el tema del desayuno y cuestiones rutinarias; el baño para los que van a la escuela a la tarde, procurar que ya estén bañados, preparados de ropa, ver cuestiones escolares, si tienen tarea; es toda una dinámica así (Entrevista 2).

Además de las actividades de este tipo, lo que los acompañantes realizan es el cuidado y la crianza (Aguirre, 2022) de los NNA que se encuentran alojados en la institución. Proteger derechos como la higiene personal, hábitos alimenticios, de convivencia. “La función del AC es posibilitar que ellos vivan esos derechos” (Entrevista 3). Pero, por si fuera poco, aparte de todo esto se involucra en la parte afectiva de cada adulto con cada NNA, y viceversa. Si bien puede ser subjetivo de cada persona, se involucran sus sentimientos y lo de los NNA hacia ellos. Eso también es velar por los derechos de las niñas y adolescencias: “sentirse amados, cuidados... no simplemente las tareas sino el involucramiento físico y emocional que se tiene que tener con los niños” (Entrevista 3). “Sos mamá, psicóloga, enfermera, todo junto... (sonríe)” (Entrevista 1).

Los profesionales del ET no desconocen el impacto de este actor organizacional en la vida de cada NNA. Según el área profesional del Trabajo Social, los AC están en el minuto a minuto del desarrollo de la vida cotidiana de cada NNA. Si bien desde el ET se cumplen las funciones destinadas a su rol, tienen presente que son los cuidadores quienes muchas veces “construyen vínculos de referencia más afín entre los chicos que con nosotros” (Entrevista 5).

Por otra parte, cuando se arranca una guardia nueva, los AC se dividen para realizar el pase: miran el report, miran en el cuaderno de actividades lo que hay para hacer y dialogan sobre lo que pasó en la guardia saliente, en lo que se denomina *pase de guardia*²⁶. Este momento varía según la afinidad entre quienes lo realizan. Hay momentos en los que se comentan cosas más relevantes a la guardia, y otras en las que simplemente se charla, asumiendo que ya todo está en el cuaderno del report. Es un momento rutinario de los AC donde la comunicación es más rápida y directa. Se comunican aspectos importantes de lo que pasó en el día, pasar información de actividades, enfermedades o medicación a las que tener en cuenta. Asimismo, es un espacio exclusivo para los trabajadores. Esto es así ya que se

²⁶ Guardia hace referencia al turno laboral que se encuentra trabajando en ese momento. El pase de guardia se realiza cuando termina un turno y comienza otro.

transmite información que tal vez los NNA no pueden o no deben escuchar “sin que el ET lo autorice” (Entrevista 1). Por ejemplo, “No pueden estar escuchando si decís que pueden ir al parque en dos días pero viene el otro bloque y por X motivo no puede, como lo dejás al nene? lo ilusionas para nada. Entonces es algo más privado” (Entrevista 1).

Formas de comunicación entre acompañantes

Una de las mayores falencias de la Organización, manifestada por todas las áreas de la misma, es la comunicación entre todas las partes. Ya sea de bloque a bloque de acompañantes, como desde el ET hacia los AC y viceversa. Al indagar mediante entrevistas sobre otras formas de comunicación -además de los cambios de guardia-, se mencionan los grupos de mensajería instantánea en Whatsapp. En los mismos, manifiestan que pueden hablar todos y se comunican cosas urgentes, generalmente para que lo puedan ver el conjunto de trabajadores, no solamente mediante el report. Este último, sirve para registrar e informar y posibilita a los trabajadores saber cosas inmediatas que se dieron en el mismo día. “La escritura es una acción humana que nos permite la comunicación, relacionarnos y, en particular, hacer inteligible la realidad” (Cazzaniga, 2022, p.19).

En consonancia con las entrevistas, se encuentra lo descrito en el Plan Anual Institucional (2023), donde mencionan que

las comunicaciones diarias entre el Equipo y los Acompañantes se continúa con la utilización del cuaderno/report/acta de registro diario, hojas de ruta; y cuestiones de carácter urgente en horarios donde el equipo no se encuentra en la institución se resuelven de manera telefónica con Guardia Pasiva (p.4).

Según uno de los acompañantes entrevistados, la mejor comunicación que se da es la del cambio de guardia dentro de un mismo bloque de trabajadores. La comunicación entre bloques distintos es más escasa. Se da por el grupo de Whatsapp o en las reuniones de personal.

Luego de esto, se dividen entre ellos esas actividades. Esta división, como se mencionó en otros capítulos, se deja a merced de los acompañantes de cada guardia. La misma se realiza según varios factores: la afinidad del niño con el adulto presente, el ánimo del momento de cada trabajador para realizar determinada actividad -se entiende que la vida cotidiana no sólo es lo establecido por los miembros de la organización en sus

comportamientos, sino que es lo que “se origina en sus pensamientos y acciones, y que está sustentado como real por éstos” (Berger y Luckmann, 2003, p. 35)- o la conveniencia para un desarrollo *tranquilo* de la guardia. Según una de nuestras entrevistadas, “siempre está el compañerismo entre nosotras” (Entrevista 1) para la división de tareas.

Experiencias, trayectorias y formación

Una de las aristas que quisimos tener en cuenta a la hora de realizar un análisis del trabajo de los AC, es su trayectoria laboral. Si bien en nuestro trabajo de campo se observó a todos los acompañantes diurnos, para la realización de las entrevistas seleccionamos a aquellos que ya estén trabajando en el Sistema de Protección de Derechos de NNA dentro de Organizaciones de PyA con varios años antes de que hayan entrado a trabajar a la que estudiamos ahora. El objetivo de esto era lograr una problematización de su trabajo desde su trayectoria laboral, tanto en esta Organización como en otras donde se hayan desempeñado.

Una de las formas, y la más habitual, de comenzar a trabajar en una Organización de PyA es a través de una entrevista que realiza el Programa de Acompañantes Personalizados de la Secretaría de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Familia²⁷. Para una de nuestras entrevistadas, es imprescindible el amor hacia el trabajo para un mejor desenvolvimiento de las tareas. La experiencia y las estrategias se adquiere en el transcurso del tiempo. Asimismo, señala que la formación y capacitación son necesarias. De la mano de este interés, viene la búsqueda constante de capacitación, con el objetivo de sacarse dudas y hacer preguntas para un mejor desempeño laboral.

Otro de nuestros entrevistados agrega que la formación es necesaria, porque si no cada trabajador se desempeñaría desde un criterio subjetivo. Agrega que si bien eso existe porque cada uno posee su propia subjetividad, si no hay una formación o enfoque cada uno “hace lo que quiere” (Entrevista 2). Ninguno de nuestros entrevistados tiene formación académica relacionada con el acompañamiento. Sin embargo, todos cuentan y están realizando capacitaciones y/o cursos dictados por el Estado [por la misma Secretaría de Niñez] o gremios del mismo [A.T.E y U.P.C.N], así como ONGs que trabajan la temática. Además, al

²⁷ “Acompañantes Personalizado es un programa de abordaje ambulatorio, destinado a niños, niñas, adolescentes y familias que se encuentran momentáneamente atravesando alguna dificultad que le impide el ejercicio pleno de sus derechos” (Gob de Santa Fe)

ser personal de planta permanente, fue necesario rendir un exámen y presentar antecedentes para obtener mejor puntuación.

La problematización de las experiencias de los trabajadores se vislumbra en sus análisis y en sus formas de trabajar. Una de nuestras entrevistadas sostiene que las intervenciones que los AC realizan tiene un impacto en los NNA en la formación de sus personalidades y en el *acostumbramiento* de ciertos hábitos. Entendemos que este acostumbramiento se desarrolla en el marco de una interacción entre los sujetos que trabajan y están alojados en la Organización, se generan en los NNA representaciones sociales que se construyen, mantienen y modifican en el curso de la interacción. “Los individuos, nos construimos en cuanto tales, en la interacción social, no nacemos sujetos sino que devenimos tales en y a través del juego social” (Di Iorio y Seidmann, 2012, p.98). Lo puede ejemplificar en un momento clave del turno mañana, donde identifica que los NNA tienen incorporado el quién los lleva a las escuelas, quien hace el desayuno, qué hacer cuando se levantan según las normas del hogar: “si uno marca una rutina los chicos se van acostumbrando a eso”²⁸ (Entrevista 2). Tal como lo mencionamos en nuestro marco teórico, toda actividad humana está sujeta a la habituación (Berger y Luckmann, 2003). Las actividades cotidianas de la Organización no escapan a esto.

La institucionalización, tal como la definimos en nuestro trabajo (Schvarstein, 1991; De Robertis, 2007), aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores (Berger y Luckmann, 2003). “Las tipificaciones de las acciones habitualizadas que constituyen las instituciones, siempre se comparten, son accesibles a todos los integrantes de un determinado grupo social, y la institución misma tipifica tanto a los actores individuales como a las acciones individuales” (Berger y Luckmann, 2003, p.74). En este sentido, se entiende que todas las rutinas que se realizan, por ejemplo, en el turno mañana, se van incorporando en el cúmulo de conocimientos de cada NNA. “Las instituciones, por el hecho mismo de existir, también controlan el comportamiento humano estableciendo pautas definidas de antemano que lo canalizan en una dirección determinada” (Berger y Luckmann, 2003, p.74).

²⁸ En este fragmento de entrevista, podemos considerar que la trabajadora entrevistada está formada y tiene una visión sobre la intervención de los AC, así como realiza reflexiones sobre las mismas, coincidiendo con el lineamiento de nuestro marco teórico. Tiene una visión crítica sobre su labor y ha incorporado herramientas sobre su trabajo, siendo consciente sobre su labor e intervención.

Otra ejemplificación de nuestra afirmación, se traduce en la forma en que los AC transmiten los hábitos que se pretenden incorporar a sus rutinas de la vida cotidiana. Nuestros entrevistados nos comentaban que para lograr que los NNA realicen sus actividades cotidianas encaran la situación desde el diálogo, contemplando sus tiempos. Berger y Luckmann (2003) afirman que el lenguaje es capaz de transformarse en depósito objetivo de vastas acumulaciones de significado y experiencia. Entonces, encarar las situaciones desde el habla no sólo busca efectivizar la acción que se pretende transmitir, sino también transmite objetividad y una forma de aprehender la realidad de la vida cotidiana.

Sin embargo, los AC entienden que muchas veces ese ideal no se efectiviza. “La costumbre o el hábito a veces lleva también procesos de alguna manera charlar, o negociar muchas cosas” (Entrevista 3). Ya nos afirmaban desde la Dirección que, sobre todo los adolescentes, “nos están midiendo todo el tiempo” (Entrevista 6). Por esto, nuestro AC entrevistado incluye la lógica, el razonamiento y el diálogo para lograr que se realicen las cosas. Asimismo, nos comentan que se trata de incorporar siempre una razón por la cual el adolescente tiene que hacer determinada actividad. Al brindar este tipo de razones y formas de realizar determinada actividad, se genera un tipo de conocimiento de la vida cotidiana, el cual “ocupa un lugar prominente en el cúmulo social de conocimiento” (Berger y Luckmann, 2003, p.59), que se aprehende, se preserva a través del tiempo y se transmite a las generaciones futuras.

CAPITULO 4: RUTINA ORGANIZACIONAL Y PROTECCIÓN DE DERECHOS

En este capítulo se pretende evidenciar en qué medida se materializa la protección de derechos de NNA en la rutina propia de la Organización de PyA que estudiamos. Se busca vislumbrar de qué forma el trabajo con NNA alojados en estas Organizaciones va instituyendo determinadas ideas, conceptos y prácticas de reproducción de la vida cotidiana. Este análisis se realizará teniendo como documento modelo, los “Estándares de la calidad de las prácticas y condiciones de alojamiento en los ámbitos públicos y privados de cuidados alternativos residenciales de niñas, niños y adolescentes” (Estándares). Es menester tener como información clave que ninguno de los AC entrevistados sabía de su existencia, entonces, sí bien están formados por cursos y han rendido exámenes, nadie conocía los Estándares. ¿Qué se dicta en los cursos de formación? ¿Por qué no se hace alusión a los Estándares? Asimismo, se complementará con el Plan Anual Institucional escrito por la Dirección y Equipo Técnico de la Organización, presentado a comienzos del año 2023 a la Coordinación de Instituciones de la Secretaría de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Familia.

Según el Plan Anual Institucional (2023), la Organización cuenta con una población de 14 niños entre 4 y 17 años, dividido en tres franjas etáreas: de 0 a 6 años, de 6 a 12 y de 12 a 18.

Efectivización de derechos

Desde la visión de la Organización, la finalidad del alojamiento de los NNA es desde una

perspectiva de derechos basado en el Interés Superior del niño y los diferentes tratados internacionales que postulan el cumplimiento del mismo y la responsabilidad como adultos responsables temporalmente de los niños, niñas y adolescentes aquí alojados de velar por su cumplimiento total y efectivo (Plan anual institucional, 2023, p.6).

Los NNA alojados en Organizaciones de PyA son cuidados y criados por personas que traen consigo significados y representaciones de infancia (Aguirre, 2022). Cada trabajador pone en tensión sus trayectorias, experiencias y conocimientos del cuidado a la hora de trabajar con cada NNA. “Vengo con una base de trabajar con niños en distintos

momentos, en sus enojos, alegrías, compartir con ellos lo más que se pueda, en la escuela, los médicos, ser parte de ellos en todos esos momentos” (Entrevista 2). El acompañamiento de los NNA en estos momentos de la vida cotidiana son parte de un objetivo en común desde que se inicia la intervención en la vida de cada uno de ellos: efectivizar los derechos que les han sido vulnerados. Pero no es sólo esto: según los Estándares, es también construir hábitos y valores en favor de estimular su autonomía progresiva teniendo en cuenta la edad, madurez y capacidades individuales. Una de nuestras entrevistadas pudo identificar esta labor desde ciertas rutinas cotidianas: “... trabajar autonomía independencia, el orden... todo lo que uno necesita cuando va creciendo, tener conducta y demás y poder ellos desarrollarse y desenvolverse en distintos lugares” (Entrevista 2). La trayectoria laboral de cada acompañante es siempre más enriquecedora cuando se problematiza. Es algo común de nuestros entrevistados poder hablar y reflexionar desde ese lugar.

En este sentido, uno de los AC reconoce la restitución de derechos como parte de su trabajo. Desde ese lugar, afirma que lo que hacen como AC tiene un impacto en cada NNA y entiende que los mismos vienen atravesados por un montón de situaciones. Pone en tensión las actitudes que los mismos pueden llegar a tener que muchas veces afectan o duelen a los mismos trabajadores con su forma de analizar y trabajar, entendiendo que es también para trabajar esas actitudes para lo que está ahí. A raíz de esto, trabaja desde la ternura, el afecto o el cariño, entendiendo que es también una necesidad de cada NNA. Sin embargo, entiende que hay muchas veces en las cuales tiene que recurrir al reto o a la negociación, con el objetivo de que los mismos niños puedan entender lo que está mal -desde su perspectiva, claro está-. Pero, afirma el AC, es desde la parte afectiva y emocional donde el niño puede referenciarse con sus cuidadores para, en un futuro, al tener un apego, entender el principio de cada enseñanza. Hace referencia a su propia trayectoria y experiencia para justificar sus afirmaciones, al traer a colación que ha visto muchas veces cambios con los chicos con los cuales ha trabajado desde su perspectiva: “He visto que han adoptado nuevos hábitos, que han cambiado actitudes malas o las han podido reemplazar” (Entrevista 3). Sigue reflexionando sobre sus acciones como AC:

“Entonces la tarea que hacemos tiene un impacto sobre ellos. Algunos tomarán más, algunos tomarán menos lo que hacemos, pero yo creo que desde nuestra perspectiva tiene que estar el saber que hay un impacto... Yo creo que eso es parte de la crianza de cualquier niño, pero con más razón los chicos que están aquí. Porque nosotros somos

quienes muchas veces tenemos que restituir derechos que han sido vulnerados. Entonces sí no creo que hay impacto... no tendría que estar acá.” (Entrevista 3)

Bloques, bandos y creación de subjetividades

A lo largo del trabajo, hemos notado cómo con el funcionamiento de los bloques de trabajo, se generan dos perspectivas a la hora de intervenir. Esta visión, como ya se mencionó, es compartida entre AC, ET y Dirección. Según una de las AC, con esta diferenciación de parámetros en el trabajo, se generan desacuerdos entre adultos que se plasman en los niños. Asimismo, uno de los AC sumó a esta identificación el que los NNA veían *bandos* entre AC y ET.

Sin embargo, se han implementado estrategias para revertir esta situación. La iniciativa vino desde la dirección de la Organización. En una de las reuniones, se buscó comunicar e instituir la idea de *equipo* de la Organización, más allá de las funciones específicas de cada uno y a que bloque se pertenezca. El objetivo era que los NNA puedan identificar que las decisiones tomadas se hacen en conjunto y con un común acuerdo. Sí bien no todas las decisiones que se tienen que tomar son puestas en debate con los AC, en lo que respecta a cuestiones cotidianas como hábitos y costumbres de los NNA, se ha abierto la posibilidad de que los cuidadores puedan brindar su opinión, al ser quienes de primera mano tienen que instituir esas nuevas formas de relacionarse en su mundo.

No obstante, se reconoce también ese ideal como utópico, haciendo hincapié en la idea de unificación de criterios en la toma de decisiones. Sin embargo, se destaca como *bueno* el hecho de que todos estén respetando las decisiones que se toman y trabajar para efectivizar las mismas.

En otro sentido, los AC también reflexionan sobre otras maneras de formar subjetividades.

Uno de nuestros AC pone en el escenario de análisis el juego recreativo, principalmente en la niñez. Si bien realiza una distinción con la adolescencia, al afirmar que no es netamente del juego sino de compartir tiempo y charlas. Este AC, nos comenta que al pasar mucho tiempo con los niños desde una dinámica recreativa -ya sea jugando, saliendo, dibujando o sumándose a sus propuestas- es una manera de que los mismos sientan cercanía e

incorporen hábitos: “Me parece que es una manera de que ellos sientan que estamos cerca, no solamente a través de las tareas” (Entrevista 3).

Identificación de rutinas

La realidad de la vida cotidiana es aprehendida por los NNA alojados en la Organización como una realidad ordenada e impuesta. Berger y Luckmann (2003) afirman que la misma se presenta ya objetivada, o sea, “constituida por un orden de objetos que han sido designados como objetos antes de que yo apareciese en escena” (Berger y Luckmann, 2003, p.37). Los NNA que viven transitoriamente en la Organización se encuentran en un lugar ya objetivado, con rutinas y un lenguaje instituidos que será aprehendido por ellos con el objetivo de darle sentido y significación a sus trayectorias biográficas. No obstante, se reconoce también la existencia de sus propias subjetividades, experiencias de vida y formas de socializar que traen consigo de sus trayectorias de vida. La confluencia de ambas perspectivas siguen formando subjetividades, permitiendo a los sujetos identificar rutinas, formas de comunicar y de organización propias del lugar donde trabajan o se encuentran alojados.

En nuestro recorrido investigativo fue inevitable encontrarnos con personas que han sido parte de la vida laboral del investigador. La elección de nuestro tema de investigación es el resultado de la problematización del mismo. Por ende, nos encontramos con ex compañeros de trabajo, directivos y niños, niñas y adolescentes que reconocieron al investigador apenas abrió la puerta.

Uno de los tantos reencuentros movilizantes fue con una adolescente, parte de la vida laboral de quien escribe este trabajo. Con la misma, luego de insistirme con salir a pasear y tomar un helado, se pudo hablar -de forma acordada, tal como se detalla en el apartado metodológico- sobre su corta pero fuerte trayectoria por el Sistema de Protección de Derechos. Más en particular, sobre su visión sobre las rutinas y la forma de organizarse de los AC. En su relato se pudo identificar el reconocimiento del cuidado y afecto de quienes trabajan en las mismas, así como la picardía propia de la adolescencia. Uno de los aspectos resaltados por la adolescente, es su asombro ante la manera en que los trabajadores buscan comprender a cada NNA que se encuentra alojado en la Organización. “capaz que no pueden pero tratan, o sea se esfuerzan” (Entrevista 4).

Sobre la organización laboral de los AC, pudo identificar claramente el cronograma compuesto por bloques y turnos. A diferencia de otras Organizaciones en las que estuvo, considera justo que los *profes*²⁹ puedan tener de descanso un fin de semana por medio. En este reconocimiento, se encuentra atrás el reconocimiento y empatía de que hay gente que trabaja con ellos y merecen descansar. Esto también es parte de las rutinas y de cómo se estructuran las mismas.

En la entrevista también hablamos sobre el establecimiento de cosas en un determinado orden, es decir, rutinas establecidas que ella pueda identificar. En esto, lo primero que menciona son los horarios de las actividades. Reconoce los horarios de las comidas así como de sus salidas: horarios permitidos para salir y para volver. Respecto a estos horarios, también reconoce que puede haber determinadas consecuencias si no se cumplen. Si bien no se pudieron detallar, desde nuestra perspectiva se puede referenciar a las llamadas de atención que han recibido por volver tarde o *escaparse* durante los fines de semana.

Respecto al punto anterior, ella misma puede reconocer como propias ese no-respeto a lo establecido. Ese reconocimiento, afirma nuestra entrevistada, se realiza de forma consciente. Minimiza la falta que está cometiendo y lo hace igual, en un intento por desafiar al Sistema que se le impuso. La realidad de la vida cotidiana se da por establecida *como* realidad: “La vida cotidiana se divide en sectores, unos que se aprehenden por rutina y otros que me presentan problemas de diversas clases” (Berger y Luckmann, 2003, p.39). Tal como aclaramos al comienzo de este apartado, en la Organización confluyen dos perspectivas: la de la Organización y la de los sujetos; de este encuentro, surgen nuevas rutinas y nuevas formas de reproducir la vida cotidiana.

Todas estas identificaciones de rutinas se incrustan dentro de la adolescentes -y los demás NNA con los que se trabaja- en su cúmulo social de conocimiento (Berger y Luckmann, 2003). Éste, proporciona “los esquemas tipificadores requeridos para las rutinas importantes de la vida cotidiana” (Berger y Luckmann, 2003, p.60). Es decir, todas las acciones que se reproducen cotidianamente van construyendo *lo establecido* para las personas de ese mundo, hasta que surge un problema que no puede resolverse en esos términos.

²⁹ “Profes” es una de las formas en que los NNA nombran a los Acompañantes Convivenciales.

REFLEXIONES FINALES

A lo largo del trabajo se intentó describir las rutinas de la vida cotidiana de una Organización de Protección y Acogimiento y de qué modo la gestión y la forma de llevar adelante las mismas garantiza la protección de derechos de niños, niñas y adolescentes. Se buscó evidenciar la manera en que se organizan las personas que componen la misma y sus respectivas funciones e intervenciones.

En el primer objetivo específico de esta investigación nos proponíamos indagar el rol de la Dirección en la gestión de las rutinas de la organización. Se observó que la dirección insiste en el acompañamiento de los AC a los NNA en la reproducción de su vida cotidiana, generando espacios donde la rutina busque crear autonomía, hábitos y herramientas que faciliten esos objetivos. Desde una perspectiva que busca generar el seguimiento de ciertas pautas de cuidado, construye el Mundo Institucional considerando que “la gestión es trabajar con personas, y no con marionetas, exige reconocer sujetos y subjetividades” (Spinelli, 2017, p.585).

En nuestro segundo objetivo, nos preguntamos sobre el rol del Equipo Técnico en la gestión de las rutinas de la Organización. Se pudo observar que el Equipo Técnico se organiza internamente dividiéndose las tareas en función de todas las actividades tanto propias de la Organización como externas, de cada uno de los NNA: escuelas, salud, recreación. Trabajan las situaciones particulares de los mismos y coordinan intervenciones con los equipos de referencia de la Secretaría de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Familia (SDNAyF). De esta manera, acompañan a los AC en la restitución de derechos de cada Niño, niña y adolescente alojados en la Organización.

En el tercer objetivo, se buscó describir las rutinas de los Acompañantes Convivenciales en la Organización. Complementando notas de campo con entrevistas, se observó que los trabajadores van organizándose en el día a día según las actividades que se propongan desde el ET y la dirección, poniendo ellos mismos su impronta de trabajo según sus experiencias, trayectorias y formación. Buscan contener a los NNA alojados y se organizan internamente en pos de garantizar tanto las rutinas propuestas por el equipo directivo, como, en consecuencia, los derechos de aquéllos.

En nuestro cuarto y último objetivo, nos preguntamos de qué modo la rutina organizacional garantiza la protección de los derechos de los NNA a partir de los “Estándares de la calidad de las prácticas y condiciones de alojamiento en los ámbitos públicos y privados de cuidados alternativos residenciales de niñas, niños y adolescentes”. El establecimiento de los mismos busca asumir con compromiso el mandato de la Convención sobre los Derechos del Niño en cuanto se concibe a los mismos como sujetos de derechos, y con autonomía para ejercerlos. Se entiende que los Estándares son una herramienta para la transformación de las condiciones de alojamientos residenciales de NNA, guiando las prácticas de quienes conforman estas organizaciones desde una perspectiva de derechos.

Como vimos en los capítulos, los AC no conocían los mismos. Si bien se fueron formando -tanto por cursos como por sus exámenes rendidos para ingresar a la planta permanente del Estado-, en sus conocimientos no estaban los criterios de actuación establecidos en dicho documento oficial para garantizar la protección de derechos de NNA. Esta particularidad nos invita a reflexionar sobre la importancia que el Estado le asigna a este tipo de documentos. Sin restar valor a las trayectorias formativas y subjetividades desde las que cada trabajador apuntala sus intervenciones, destaca que los lineamientos oficiales que estipulan derechos, no son tocados ni “de oído”. De modo que, es posible decir que en esta Organización no se identifican esfuerzos por implementar los estándares o ponerlos en valor al momento de guiar las prácticas.

La vida cotidiana es gestionada por la dirección y el equipo técnico de la Organización expresada en la toma de decisiones que competen a los Acompañantes Convivenciales y a los NNA que están alojados en la misma, sin éstos perder su propia voz, subjetividad y formas de trabajar; sino complementando y sumando a su cúmulo social de conocimiento los lineamientos planteados por el cuerpo directivo.

Por otra parte, entendemos que llevar adelante una Organización de PyA implica trabajar con personas que aún hay que cuidar y criar (Aguirre, 2022) con el plus de la trayectoria de vulneración que traen consigo. Es por esto que se afirma que toda política pública, todo programa social debe ser evaluado, entre otras instancias, por sus formas de acción, es decir, por sus mecanismos de intervención social, “ya que es en ellos, a través de ellos, en la fulgación de la acción, donde se gesta, se dibuja, se construye el ámbito público y se provocan determinados resultados e impactos específicos” (Matus, 2003, p.59).

Al tomar a los hogares residenciales como Organizaciones, nos posicionamos desde una perspectiva que entiende que las prácticas y los discursos que se reproducen en las mismas instituyen formas de pensar, de ver, de accionar en la vida cotidiana de las personas que en esos lugares son cuidados y criados. Guiar esas prácticas institucionales desde los parámetros normativos de los Estándares y otros documentos oficiales busca la restitución y protección de los derechos de los NNA que allí son alojados. Se toman esos objetivos como procesos que se construyen con todos los actores que por las Organizaciones transcurren, entendiendo que “los procesos de intervención social no pueden ser vistos como simples formas de operacionalizar políticas, sino como los gestores de un espacio público peculiar” (Matus, 2003, p.59).

La vida cotidiana se expresa en acciones, en palabras, en pensamientos, en rutinas. Esas manifestaciones se van transmitiendo y construyen el cúmulo social de conocimientos a los sujetos con los cuales se trabaja³⁰. De ahí la importancia de planificar y gestionar no sólo las rutinas de la vida cotidiana sino la manera de reproducir la misma, entendiendo que “lo simbólico ocupa un lugar de primera fila entre los factores explicativos de la realidad. Es más, se podría afirmar que constituye uno de los mayores principios explicativos que se traduce sintéticamente en un modelo, en una metáfora, en un nombre” (Matus, 2003, p.56).

Con el apoyo de textos pertenecientes a las disciplinas de Trabajo Social, Psicología y Sociología, se concluye en que en ese proceso se van instituyendo formas de significar la experiencia del alojamiento y la producción de subjetividades³¹. Asimismo, se destaca la importancia de planificar, (re)pensar y problematizar las intervenciones desde cada puesto laboral en pos de intentar mejorar la vida de los sujetos con los cuales trabajamos.

Desde nuestra profesión problematizamos y repensamos nuestras intervenciones profesionales asumiendo que “el trabajo social tiene una eficacia simbólica, que está contenida en la discursividad, en la gramática, en la retórica de lo social que sobredetermina la intervención” (Matus, 2003, p.57).

³⁰ “La conciencia retiene solamente una pequeña parte de la totalidad de las experiencias humanas. Esas experiencias quedan estereotipadas en el recuerdo como entidades reconocibles y memorables. También se produce una sedimentación intersubjetiva cuando varios individuos comparten una biografía común, cuyas experiencias se incorporan a un depósito común de conocimiento”. (Berger y Luckmann, 2003, p.89)

³¹ “La realidad de un individuo o de un grupo social es creada y mantenida mediante procesos comunicativos establecidos fortuita y propositalmente. La intervención social, por tanto, incide en la producción de subjetividades” (Matus, 2003, p.69)

Nuestras subjetividades, personalidades, formas de ser y de trabajar se fueron (y se van) formando por las Organizaciones donde transitamos. Por las instituciones que nos atraviesan. Por las personas que nos cruzamos y nos marcaron. Por las situaciones que nos han tocado vivir y por los recursos interpretativos que utilizamos para leer esas situaciones. La problematización³² de toda nuestra trayectoria de vida nos da las pautas y guía nuestra forma de ser y de pensar hoy en día. Entender y pararnos desde ese lugar nos permite también ser más conscientes a la hora de intervenir profesionalmente. Lo que hacemos, dónde lo hacemos y con quienes lo hacemos deja marcas, huellas y forma también subjetividades. Pensar nuestras acciones profesionales desde ese lugar va a permitir tener intervenciones responsables, conscientes y reconociendo la existencia en un *otro*.

Confeccionar este escrito significó un proceso de cambios, aprendizajes y crecimiento. Una experiencia que me formó tanto en lo académico cómo en lo personal, que inevitablemente -y de forma compleja- se entrecruzan. Un camino movilizante, lleno de altibajos y distintos momentos personales. Poner en tensión lo aprehendido en mi vida académica, lo vivido en mis experiencias laborales y la profundización de mis intereses investigativos me significó cambiar mi forma de pensar y de ver las cosas. Un proceso que reversionó mi personalidad, anhelando que lo que venga me ayude a seguir mutando. La problematización de lo que soy y lo que vivo hoy también será parte de mi yo del futuro.

³² "Las experiencias generan conocimientos y saberes... en tanto y en cuanto las personas tengan la predisposición a aceptar que le pasan cosas" (Cazzaniga, 2022, p.20)

Referencias bibliográficas:

- AGUIRRE, L. Breve historia de los primeros hogares en la ciudad de Santa Fe, desde 1920 hasta su actualidad performativa en 2020, en el cuidado y la crianza de las infancias institucionalizadas. Investigaciones. INFEIES RM Año 11 No. 11 Mayo 2022: <http://www.infeies.com.ar>
- BARRIOS, M (2019) Perón y la doctrina peronista: vigencia en la tercera guerra mundial de a trozos <https://www.alainet.org/es/articulo/202302>
- BARRERA RODRIGUEZ, V. (2019). Mujeres y participación. Acercamiento a los cambios en las prácticas y significados de la participación en las trayectorias de vida de las mujeres en la localidad de Usme en Bogotá.- Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología. Bogota, D.C.
- BERGER, P. L., & LUCKMANN, T. (1966). LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA REALIDAD. - 1a ed. 18va reimp.- 2003, Buenos aires, Argentina: AMORRORTU EDRS
- CARLI, S (2002). “EL NIÑO PERONISTA. Las vanguardias infantiles en el discurso de Eva Perón”. Diario Página 12. Consultado el 26 de mayo de 2020 en <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/libros/10-181-2002-07-08.html>
- CAZZANIGA, S. (2022). Saliendo del closet: narrativa orientada a recuperar la experiencia profesional. Cátedra Paralela, (20), 17–27..<https://catedraparalela.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/336/270>
- COHEN, N y GÓMEZ ROJAS, G (2019). Metodología de la investigación ¿Para qué? La producción de los datos y los diseños.
- DE LAURETIS, T. (1989) *Technologies of Gender. Essays on Theory, Film and Fiction*, London, Macmillan Press, 1989, págs. 1-30.
- DE ROBERTIS, C; PASCAL, H. (2007), *La intervención colectiva en trabajo social. La acción con grupos y comunidades*. “Capítulo 5 Análisis de las organizaciones”. Lumen Humanitas, Argentina.

- DI IORIO, J y SEIDMANN, S (2012). ¿Por qué encerrados? Saberes y prácticas de niños y niñas institucionalizados. En: Teoría y crítica de la psicología 2, 86-102 (2012).
- DONNET, F. (2015) Capacitación de policías comunitarios. Secretaría de los Derechos de la Niñez Adolescencia y Familia de Santa Fe.
- ELÍAS, M.F (2016). “El derecho de los niños y niñas a su identidad familiar en la reflexión de la disciplina del Trabajo Social y las ciencias sociales”. Publicado en FAMILIA (s) ESTALLIDO, PUENTE Y DIVERSIDAD. Una mirada transdisciplinaria de derechos humanos. Carlos EROLES (COORD). Editorial Espacio (2016)
- FERNANDEZ, S. (2009). “Las políticas de la infancia. Una infancia de la política”. En: *Revista Cátedra Paralela N° 6*.
- FERNANDEZ, S. (2021). “Las políticas de protección a la niñez” en *Itinerarios del bienestar en espacios subnacionales: la política social en la ciudad de Santa Fe, 1983-2016. pp 196-224* Daniela Soldano - 1a ed- Santa Fe: ediciones UNL, 2021. Libro digital, PDF [Itinerarios del bienestar en espacios subnacionales: la política social en la ciudad de Santa Fe, 1983-2016 \(unl.edu.ar\)](https://www.unl.edu.ar/itinerarios-del-bienestar-en-espacios-subnacionales-la-politica-social-en-la-ciudad-de-santa-fe-1983-2016)
- GASTAMINZA, F. (2017). “INFANCIAS INSTITUCIONALIZADAS: ¿OBJETOS DE PROTECCIÓN O SUJETOS DE DERECHO?” en Temas de Psicología Volumen IV pp 126-134. Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata.
- GÓMEZ, D. (2016). Las medidas excepcionales de protección aplicadas a niñas, niños y adolescentes en el ámbito de Ciudad de Buenos Aires. Un análisis de los llamados “hogares convivenciales” (Tesis de Especialización). Universidad Nacional de Entre Ríos. Carrera de Especialización en Políticas Públicas de Niñez, Adolescencia y Familia, Buenos Aires, Argentina.
- GRODZIŃSKI, S. (2017). *Prácticas de alojamiento de Niños, Niñas y Adolescentes. Un acercamiento a la experiencia de los Acompañantes Convivenciales*. Tesina de Grado, Licenciatura en Trabajo Social, UNR.
- GUBER, R. (2001). La etnografía, método, campo y reflexividad. Bogotá:

Grupo Editorial, Norma, 2001

- JARES, X. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. *Revista Iberoamericana de Educación. Volumen 15*, 53-73.
- LÁZARO, A. (2016). *La Protección Integral y la institucionalización de niñas, niños y adolescentes en la Provincia de Santa Fe. Avances y desafíos pendientes del Sistema de Promoción y Protección de Derechos*. Tesina de Grado, Licenciatura en Trabajo Social. UNR
- LAMPUGNANI, S. (2019). Infancia e instituciones: Filiaciones interrumpidas. *Revista Barquitos Pintados. Experiencia Rosario: Año III - Número 3*, diciembre 2019.
- LONARDI, Y. (2010). Educación y entretenimiento para los niños peronistas: la infancia como cuerpo político (1946-1955). *VI Jornadas de Sociología de la UNLP*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata. Consultado el 26 de mayo de 2020 en: <https://www.aacademica.org/000-027/135.pdf>
- MARTÍNEZ GARCÍA, B. (2008). LA INVESTIGACIÓN EN LA COTIDIANIDAD SOCIAL DESDE LA FENOMENOLOGÍA. *Tiempo de Educar*. 2008;9(17):35-56.[fecha de Consulta 29 de Noviembre de 2021]. ISSN: 1665-0824. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31111439003>
- MATUS, T. (2003). La intervención social como gramática. Hacia una semántica propositiva del Trabajo Social frente a los desafíos de la globalización. En *Revista de Trabajo Social N° 71* (2003)
- MENDIZÁBAL, N (2007) Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En *Estrategias de investigación cualitativa*, Vasilachis de Gialdino (coord.). Argentina: Editorial GedisaS.A.. Capítulo 2.
- MINNICELLI, M. (2017). “Ceremonias mínimas: acción política instituyente de infancia” en *Biopolítica e infancia: niños, niñas e instituciones en el contexto latinoamericano* pp 77-92. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades. Coordinación Editorial. 1ra ed.-

- MORIN, E (s.f). *Epistemología de la complejidad*. Recuperado de https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/102_infanto_juvenil/material/complejidad_morin.pdf
- MOSCOSO LOAIZA, L. F. y DÍAZ HEREDIA, L. P. (2018). Aspectos éticos de la investigación cualitativa con niños. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 18(1), 51-67. <https://doi.org/10.18359/rlbi.2955>
- RESTREPO, E (2016) *Etnografía: alcances, técnicas y éticas*; Bogotá: Envión editores.
- RODRIGUEZ, C. (2015) *QUE TE FUGÁS, TE FUGÁS*. Las fugas: un analizador de las instituciones de protección a la infancia en Uruguay. Tesis doctoral del Doctorado en Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos.
- ROSA, M. (2017). “LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA NIÑEZ EN CENTROS RESIDENCIALES ¿UN MAL MENOR?”. Tesina de grado de la Lic. en Trabajo Social de la Facultad de Relaciones Internacionales y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Rosario. Consultado el 22 de mayo de 2020 en <http://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/10980>
- SAUTU, R (ET. AL) (2010), *Manual de Metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*- 1ra ed. – Buenos Aires: Prometeo Libros.
- SCHVASRSTEIN, L. (1991), *Psicología social de las organizaciones*. Capítulo 1. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- SPINELLI, H. (2017), *Gestión: prácticas, mitos e ideología*. En *Revista Salud Colectiva* 13(4), Universidad Nacional de Lanús, Argentina.
- SPINELLI, H. (2022). *Sentirjugarhacerpensar: la acción en el campo de la salud*- 1a ed. - Remedios de Escalada : De la UNLa - Universidad Nacional de Lanús, 2022.
- TELLEIRA, R. . (2020). La función de filiación en instituciones de alojamiento. Un análisis mediante ceremonias mínimas. *Barquitos Pintados. Experiencia Rosario.*, 2(2), 99–110. <https://doi.org/10.35305/barquitos.v2i2.22>

- YUNI, J & URBANO, C. (2006). Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. 2ª ed. - Córdoba: Brujas.

Noticias, legislación y documentos oficiales:

- Acompañantes Personalizados (s.f) Recuperado de [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/118550/\(subtema\)/93750](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/118550/(subtema)/93750)
- Decreto provincial N° 0039-14
- Decreto reglamentario provincial N° 4380-15 (2015, Diciembre 03). Recuperado de https://www.santafe.gob.ar/index.php/educacion/guia/get_tree_by_node?node_id=241883
- Defensoría del Pueblo de la Provincia de Santa Fe, 2017. *Las Instituciones de acogimiento en la Provincia de Santa Fe: diagnóstico y aportes para la garantía y restitución de derechos de las niñas, niños y adolescentes separados de sus centros de vida.* -1a ed.- Rosario
- Directrices sobre Modalidades Alternativas de Cuidado. (s.f) Recuperado de <https://www.aldeasinfantiles.org/que-hacemos/promocion-de-derechos/directrices-sobre-modalidades-alternativas#:~:text=Las%20Directrices%20sobre%20las%20Modalidades%20Alternativas%20de%20Cuidado,est%C3%A1n%20en%20riesgo%20de%20perder%20el%20cuidado%20familiar>
- DONCEL, Aldeas Infantiles SOS, UNICEF (2018). Guía de indicadores para cuidado alternativo de Niños, Niñas y Adolescentes en modalidad residencial. Hacia prácticas de cuidado en clave de derechos.
- Equipos territoriales. Extraído de [https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/118566/\(subtema\)/93750](https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/118566/(subtema)/93750)
- *Estándares de calidad de las prácticas y condiciones de alojamiento en los ámbitos de cuidados alternativos residenciales para niñas, niños y adolescentes.* (2014) Gobierno de la Provincia de Santa Fe.

- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, 2018. *Guía de indicadores para el cuidado alternativo de niñas, niños y adolescentes en modalidad residencial. Hacia prácticas de cuidado en clave de derechos*. Diciembre de 2018, Buenos Aires, Argentina Primera edición.
- *Hay maltrato en el 90% de los casos que llegan a la Secretaría de la Niñez*. (2021, Abril 6) Recuperado de https://www.miradorprovincial.com/index.php/id_um/291530-hay-maltrato-en-el-90-d-e-los-casos-que-llegan-a-la-secretaria-de-la-ninez-violencia-sobre-chicos-y-adolescentes
- Ley provincial N° 12967 de Promoción y Protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.
- Plan anual institucional (2023)
- Presidencia de la nación. 2020. Grupos de riesgo. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/disposiciones/grupos-riesgo>
- Protocolo de Intervención del Equipo de Guardia de Urgencias de la Dirección Provincial de Niñez, Adolescencia y Familia de Santa Fe (2020).
- RELAF, RED LATINOAMERICANA DE ACOGIMIENTO FAMILIAR (2011). *La situación del acogimiento familiar en argentina. Informe preliminar*.
- RELAF, RED LATINOAMERICANA DE ACOGIMIENTO FAMILIAR (2011). *Los olvidados: niñas y niños en “hogares”. Macroinstituciones en América Latina y el Caribe*.
- Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia; UNICEF, 2022. *Situación de niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales en la República Argentina*. Relevamiento nacional. Actualización 2020. Primera edición, marzo de 2022.
- UNICEF (2017). *Las instituciones de acogimiento en la Provincia de Santa Fe. Diagnóstico y Aporte para la Garantía y Restitución de Derechos de NNA separados de sus Centros de Vida*. - 1a ed. - Rosario : Defensoría del Pueblo de la Provincia de Santa Fe. Defensoría de Niñas, Niños y Adolescentes de la Provincia de Santa Fe, 2017.

- ¿Que es la Convención sobre los derechos del niño? (s.f) Recuperado de <https://www.unicef.es/causas/derechos-ninos/convencion-derechos-ninos>
- ¿Qué es la Declaración Universal de Derechos Humanos y por qué se creó? (s.f) Recuperado de <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/temas/derechos-humanos/declaracion-universal-derechos-humanos/>