

Estrategias de gestión participativa implementadas con una ONG, desde el gobierno provincial

Arias, Verónica Andrea¹
Alfie, Emilia Noemí^{2•}

"Ningún lugar de hecho es bueno, cuando nadie esta".

Spinetta

Introducción

La práctica social se inserta en una serie de entramados que se configuran desde lo ideológico y desde la acción misma, o sea la praxis. Cuando se toma distancia de los escenarios de la práctica, se pueden estructurar los procedimientos que se llevaron a cabo para arribar a los objetivos alcanzados.

La intención de este trabajo no se refiere a los pasos seguidos sino a mostrar los elementos significativos de análisis y ejecución, que permitieron la construcción de un modelo de gestión diferente, enmarcados fundamentalmente por la presencia y la comunicación de todos los actores involucrados en la organización.

A partir de un convenio suscripto oportunamente entre el Consejo Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, la Subsecretaria de Minoridad de la Provincia y una ONG perteneciente a la obra Don Bosco de la Provincia de Buenos Aires, un equipo interdisciplinario, convocado por la mencionada Provincia, se inserta en dicha Organización con el objetivo fundamental de promover y aplicar estrategias de revinculación familiar, institucionales y con las Redes Comunitarias, como un modo de favorecer cambios en la metodología de abordaje de las problemáticas relacionadas con la niñez institucionalizada..

Este trabajo fue realizado en base a las experiencias vividas y suscitadas en la ONG de referencia y en otras prácticas y territorios profesionales. Para el abordaje de dicho modelo se tienen en cuenta diferentes escenarios que permiten la comprensión de un sistema tan complejo como el de una institución dedicada a la infancia.

Para realizar el análisis institucional se intenta conceptualizar la práctica desde las teorías. Según lo expresado por Ulloa: "En este sentido constituye más un intento de teorizar una práctica, que en practicar una teoría"³

Para el logro de este objetivo se fueron desarrollando los aspectos y elementos que se consideraron significativos a partir de la gestión encarada.

Las situaciones encontradas en esa institución, no son únicas ni inéditas; por el contrario, las problemáticas halladas se repiten con suma frecuencia en distintas organizaciones que comparten similares particularidades.

1. La Problemática en su totalidad histórica

¹ Lic. en Trabajo Social - vechino2001@yahoo.com.ar

² Lic. en Psicología – Especialista en Metodología de la Investigación Científica – emialfie@speedy.com.ar

³ Ulloa, F, (1969) **Psicología de las instituciones**. Una aproximación Psicoanalítica, en Revista de Psicoanálisis XXVI, Buenos Aires

Se parte de una mirada de los problemas sociales en general, y de la niñez institucionalizada en particular, desde una perspectiva que los comprende históricamente; esto significa entender el estado actual de la problemática sin desvincularla del proceso que la generó.

De tal manera para comprender nuestro presente en materia de niñez, se cree pertinente realizar un racconto de su historia y de su tratamiento.

En la época de la colonia tal como señala Elías, M. Felicitas⁴ los niños nacidos en forma ilegítima o en familias de bajos recursos eran arrojados a las calles.

En 1779 se crea la llamada Real Casa Expósitos, donde funcionaba un torno, que servía para dejar los niños abandonados, que tuvo vigencia hasta 1891. La protección de los niños fue delegada por el Estado en la Sociedad de Beneficencia.

Al conformarse el Estado Argentino (1810-1880), la principal preocupación se centró en los hijos de los vencedores de sus guerras civiles y de los inmigrantes, por tal motivo se creó la escuela pública para la niñez legítima y "normal" y un espacio institucional diferenciado para los "menores": aquellos niños con ausencia de familia, o desamparo económico, moral y sin políticas reales de integración social.

Se instala desde ese momento el paradigma de protección a la infancia abandonada como control sobre la misma. Los niños que ingresaban al sistema tutelar de la Sociedad de Beneficencia o del Patronato, eran expulsados de la visibilidad social e ingresaban en circuitos de socialización donde el Estado se erigió en tutor: Se lo confirma como un des-afiliado de la familia normal de la época, como un infante (privado de la voz), como una propiedad de la Sociedad de Beneficencia, como un ser de vínculos judicializados.

Durante la primera presidencia de Irigoyen, más precisamente en el año 1919, se sanciona la ley "Agote", (Ley N° 10.903) de Patronato de Menores, por la cual el Estado debe intervenir sobre los niños y adolescentes pobres, abandonados, maltratados o delincuentes para corregirlos y controlarlos en instituciones.

Paradójicamente en nuestra Constitución se encuentra incluida la Declaración de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño, la cual considera a los niños/as y adolescentes como sujeto de derecho y no como mero objeto puesto bajo tutela de la justicia.

En términos generales la Convención apunta al desarrollo integral del niño, a su protección y participación; rescatando a la familia como lugar privilegiado en donde debe crecer y madurar un niño.

Estas familias tildadas de ineficientes desde el marco social institucional por no poder hacerse cargo de sus derechos y responsabilidades, son consideradas como las únicas causantes de la situación conflictiva que atraviesan los niños.

Así las políticas asistenciales y clientelistas dirigidas hacia ese sector da cuenta de su supuesta incapacidad para participar en la búsqueda y construcción de soluciones para sus problemas.

A propósito se ha mencionado a las políticas públicas, pues no es posible comprender los problemas sociales, desvinculados de los aspectos políticos y económicos que lo conforman.

De esta manera los factores que intervienen en esta problemática no se acaban en el niño y su familia, ni en la justicia o en las instituciones que trabajan con ellos, sino que se debe situar para su análisis y comprensión, en la totalidad concreta en la que se inserta, pues sino se caería en una mirada sesgada e inmediateista de la situación.

De este modo no puede dejar de situarse en el panorama latinoamericano de miseria y exclusión de las grandes mayorías y su contra cara, el feroz enriquecimiento de unos pocos.

⁴ Elías, Maria Felicitas, (2004), **La Adopción de niños como cuestión social**, Paidós, Buenos Aires₂
Arias – Alfie

Según un informe elaborado por el Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires⁵, en dicha Provincia hay dos millones de adolescentes de entre los 14 y 21 años, el 50 % de los cuales vive bajo la línea de pobreza y el 38,8 % de estos es indigente. Uno de cada cinco niños no estudia ni trabaja y el 2,3 % es analfabeto. El mencionado organismo estimó según datos de mayo de 2004, que la población institucionalizada alcanza a un total de 7.934 niños y adolescentes: 561 en institutos penales, 336 en comisarías, 5.863 en Hogares Convivenciales y Pequeños Hogares y 174 en Instituciones de Salud. Continuando con datos estadísticos en la Argentina 18.000.000 de sus habitantes son pobres y el 50% de ellos son menores de edad.

Las mencionadas son solo algunas de las cifras referidas a la niñez que de por sí son significativas pero causan mayor alarma en un contexto donde el neoliberalismo se opone a la universalidad, igualdad y gratuidad de los servicios sociales, por lo que considera que el terrero del bienestar social pertenece al ámbito de lo privado y sus fuentes naturales son la familia, la comunidad y los servicios privados.

El papel del Estado se reduce a intervenir garantizando un mínimo para aliviar y producir los servicios que el sector privado no puede o no quiere producir. El estado no debe limitar los mecanismos de mercado.

En este contexto las políticas sociales públicas se caracterizan por ser focalizadas, es decir, dirigidas hacia los sectores extremadamente pobres; de este modo, la política pierde el carácter de universal que había conquistado con el Estado de Bienestar para transformarse en un paliativo para los excluidos del mercado.

Se produce la sustitución de las políticas universalistas por la apelación a la solidaridad, que alude a la re – filantropización de la asistencia social, transfiriendo a la sociedad civil obligaciones y responsabilidades propias del Estado.

Tratando de contraponerse a las características de las políticas mencionadas el Estado Provincial impulsó la Ley N° 23.298, que obliga al Poder Ejecutivo a designar una autoridad de Aplicación del Sistema de Promoción y Protección de los derechos del niño, que tendrá a su cargo el diseño, instrumentación, ejecución y control de políticas dirigidas a la niñez. Ésta, si bien fue aprobada por la Provincia, se encuentra momentáneamente suspendida por la Corte.

En la misma se establece que el Estado debe garantizar:

- Protección y auxilio a la familia y comunidad de origen en el ejercicio de los deberes y derechos con relación a los niños.
- Asignación privilegiada de recursos públicos en las áreas relacionadas con la promoción y protección de la niñez.
- Preferencia en la formulación y ejecución de las políticas sociales públicas.
- Preferencia de atención en los servicios esenciales.
- Promoción de la formación de redes sociales que contribuyan a optimizar los recursos existentes.
- Prevalencia en la exigibilidad de su protección jurídica, cuando sus derechos colisionen con intereses de los mayores de edad, o de las personas públicas o privadas.

La política respecto de todos los niños tendrá como objetivo principal su contención en el núcleo familiar, a través de la implementación de planes y programas de prevención, asistencia e inserción social.

La Ley explicita que ante la ausencia o carencia de recursos materiales del padre, madre, tutor o guardador, sea circunstancial, transitoria o permanente, no constituye causa para la exclusión del niño de su grupo familiar, o su institucionalización.

⁵ Pagina Internet, www.ipap.sg.gba.gov.ar
Arias – Alfie

El Sistema de Promoción y Protección Integral de los Derechos de los Niños, es un conjunto de organismos, entidades y servicios que formulan, coordinan, orientan, supervisan, ejecutan y controlan las políticas, programas y acciones, en el ámbito provincial y municipal, destinados a promover, prevenir, asistir, proteger, resguardar y restablecer los derechos de los niños, así como establecer los medios a través de los cuales se asegure el efectivo goce de los derechos y garantías reconocidos en la Constitución Nacional, la Constitución de la Provincia de Buenos Aires, la Convención sobre los Derechos del Niño, y demás tratados de Derechos Humanos ratificados por el Estado Argentino.

El Sistema funciona a través de acciones intersectoriales desarrolladas por entes del sector público, de carácter central o desconcentrado, y por entes del sector privado.

Además la Ley establece que en cada municipio la Autoridad de Aplicación debe establecer órganos desconcentrados denominados Servicios Locales de Protección de Derechos. Serán unidades técnico operativas con una o más sedes, desempeñando las funciones de facilitar que el niño que tenga amenazados o violados sus derechos, pueda acceder a los programas y planes disponibles en su comunidad. En los casos en que la problemática presentada admita una solución rápida, y que se pueda efectivizar con recursos propios, la ayuda se podrá efectuar en forma directa.

Les corresponderá a estos servicios buscar la alternativa que evite la separación del niño de su familia o de las personas encargadas de su cuidado personal, aportando directamente las soluciones apropiadas para superar la situación que amenaza con provocar la separación.

Los Servicios Locales de Promoción y Protección de Derechos deben disponer, entre otros, de los siguientes programas de promoción:

- Programas de identificación.
- Programas de defensa de derechos.
- Programas de formación y capacitación.
- Programas recreativos y culturales.
- Programas de becas y subsidios.

Es considerado como fundamental la formación de un cuerpo integrado por representantes de la sociedad civil, la Iglesia Católica y otras Iglesias que cuenten con instituciones de promoción y protección de la niñez y la familia. Sus miembros se desempeñarán "Ad honorem".

El Observatorio Social tiene como función el monitoreo y evaluación de los programas y acciones de la promoción y protección de los derechos del niño.

Otra cuestión a realizar es el registro de Organizaciones de la Sociedad Civil con personería jurídica, que tengan como objeto el trabajo o desarrollo de actividades sobre temáticas y cuestiones de cualquier naturaleza vinculadas directa o indirectamente a los derechos de los niños. En caso de inobservancia de la presente Ley, o cuando se incurra en amenaza o violación de los derechos de los niños, la Autoridad de Aplicación podrá aplicar sanciones a estas instituciones que van desde la simple advertencia hasta la cancelación de su inscripción en este registro.

El procedimiento estipulado por esta Ley sería el siguiente:

- Cuando un niño sufra amenaza o violación de sus derechos y/o sea víctima de delito, sus familiares, responsables, allegados, o terceros que tengan conocimiento de tal situación, solicitarán ante los Servicios Locales de Promoción y Protección de Derechos el resguardo o restablecimiento de los derechos afectados.
- En el supuesto que se formule denuncia por ante la autoridad policial, ésta deberá ponerla de inmediato en conocimiento del Servicio de Promoción y Protección Local.

- Una vez que el Servicio de Promoción y Protección de Derechos tome conocimiento de la petición, debe citar al niño y familiares, responsables y/o allegados involucrados a una audiencia con el equipo técnico del Servicio. En dicha audiencia se debe poner en conocimiento de los mismos la petición efectuada, la forma de funcionamiento del Sistema de Protección y Promoción de Derechos, los programas existentes para solucionar la petición y su forma de ejecución, las consecuencias esperadas, los derechos de los que goza el niño, el plan de seguimiento y el carácter consensuado de la decisión que se adopte.

Un hecho significativo y novedoso propuesto por esta Ley, es que la internación y cualquier otra medida que signifique el alojamiento del niño en una institución pública, semipública o privada, cualquiera sea el nombre que se le asigne a tal medida, y aún cuando sea provisional, tendrá carácter excepcional y será aplicada como medida de último recurso, por el tiempo más breve posible, y debidamente fundada. El incumplimiento del presente precepto por parte de los Magistrados y Funcionarios será considerado falta grave.

Otro punto relevante es la anulación de los Tribunales de Menores y la transformación de los Tribunales de Familia en Juzgados unipersonales de Niñez y Familia.

Para finalizar es importante mencionar lo señalado para los niños en conflicto con la Ley Penal. Al momento de ser aprehendidos, deberán ser conducidos inmediatamente ante el Agente Fiscal de turno, con notificación a su defensor, debiendo permanecer en establecimientos especiales hasta el momento de comparecer ante el funcionario judicial competente.

No podrá ordenarse la medida de incomunicación. El Agente Fiscal deberá resolver en dicho acto si solicitará la detención del menor, en cuyo caso el Juez de Garantías resolverá inmediatamente. La privación de la libertad constituye una medida que el Juez ordenará excepcionalmente. Deberá ser cumplida en establecimientos exclusivos y especializados para niños.

Se ha enunciado una Ley no vigente, pero que marca un período de transición entre la legislación sustentada en la ideología del patronato y la que sostiene la protección integral de derecho del niño.

2. Institución

Definimos a una Institución como un espacio donde se dan los intercambios y se organizan los comportamientos de sus miembros en relación a determinados objetivos. Es donde se efectúan las negociaciones y estrategias de trabajo.

Es pertinente comenzar el análisis institucional caracterizando a la ONG donde se realizó la tarea. Ésta, es de las llamadas instituciones totales, en este sentido Fernando Ulloa⁶ expresa que formalmente las instituciones se clasifican en totales o abiertas según tengan individuos internados o no los tenga, pero lo que es más distintivo en ellas es la modalidad de pertenencia que los miembros tengan con la institución. Entonces, una misma institución puede resultar total para alguien, en el sentido de ser el centro organizador de su vida, en donde se incluye con la expectativa de ser provisto de una identidad prestada; en tanto que para otro, funciona como institución abierta desde donde podrá impulsar su propio proyecto de vida, ya que sus intereses coinciden con la finalidad institucional.

Se considera que esta organización funciona como institución total para la gran mayoría de los niños que allí viven, dado que ellos tienen escasa o nula participación en la construcción de su proyecto de vida y en la formación de su identidad. Muestra de ello es que más del 40% los niños - adolescentes no contaban

⁶ Ulloa, Fernando, (1995) **Novela Clínica Psicoanalítica**. Historial de una práctica, Paidós, Bs. As. 5
Arias – Alfie

con el DNI correspondiente a su edad; siendo este elemento de significativa importancia para los niños como constructor de identidad. Así también se evidenció la carencia de proyecto de vida, fundamentalmente en los adolescentes que estaban en edad cercana al egreso, sin plantearse siquiera ninguna alternativa diferente a la institucionalización.

Además, una característica básica de este tipo de instituciones es que no poseen exterior, pues tal como señala Iglesias - Páez⁷, es imposible ausentarse de ellas salvo expresa autorización de la autoridad competente. En nuestro caso esta atribución la tiene el Juzgado de Menores interviniente.

Este tipo de instituciones dispone de la existencia de los individuos y de su libertad. Su poder les permite regular el tiempo de sueño, de actividad, sus comidas, su vestimenta, el uso de la palabra y hasta su pensamiento; regula además los movimientos del cuerpo, la voluntad, la ira, el deseo y la sexualidad. Sustituyen el deseo del sujeto por el de la Institución.

Se observaron dichas características en el tránsito de la experiencia institucional, pues los niños no poseían su propia ropa, juguetes u otros objetos personales. Esta institución tenía claramente pautado para los niños el horario de levantarse y acostarse, el de las comidas, como también la forma y lugar de escolaridad. La ira estaba reprimida y controlada, de la misma manera que la sexualidad. En la ONG existe un sector de arboleda muy extenso, que era el lugar para ejecutar lo prohibido: donde se podía escapar del control.

Las instituciones totales se caracterizan por un encuadramiento jerárquico estricto, sin relación lateral, de aquí que la comunicación es en sentido piramidal. En la experiencia realizada la autoridad máxima recaía sobre una figura religiosa, con una fuerte presencia de poder y decisión. No se observaron escalafones medios entre la jerarquía superior y la base.

En estas instituciones siempre está presente el "ojo vigilante" como lo llaman Iglesias y Páez, es el que ve sin ser visto. Esta presencia fue fuertemente sentida por el equipo de la Provincia, ya que en muchas oportunidades se percibieron actitudes de control y vigilancia en relación a los comportamientos del mismo, muestra cabal de ello es que se requería una autorización anticipada de todas las acciones que se realizaban.

En síntesis, tienen posesión de la totalidad del sujeto, imposibilitando toda expresión de pensamiento crítico a los principios fundantes de la ONG. Los individuos aislados de su identidad se hallan aislados del mundo exterior y de su propia existencia.

Para una comprensión más exhaustiva de la ONG analizada, cabe mencionar que la misma pertenece a la Obra de San Juan Bosco, fundador de la congregación salesiana. Según lo señalado en su página de internet, la institución postula los siguientes objetivos:

- La *protección y sostenimiento* de los niños que sufren el abandono moral, religioso y material, que están indefensos y carentes del afecto familiar y de la atención y formación que su edad requiere.
- El *desarrollo de una educación* que eleve al niño a un nivel de *completa dignidad humana*, haciendo de él un futuro hombre de bien, capaz de obrar y discernir con madurez.
- La *preparación física, espiritual e intelectual*, fundamentada en los trascendentes principios cristianos que le proporcionan una formación integral.

Los principales fundamentos pedagógicos de la Enseñanza Salesiana, se basa en la formación de "*Buenos Cristianos*" y de "*Honestos Ciudadanos*".

⁷ Iglesias- Páez, (1999) **Apuntes de Cátedra psicología Institucional**. UBA.
Arias – Alfie

El proyecto de humanismo - pedagógico - cristiano de Don Bosco y su Sistema Preventivo tienen la finalidad de hacer pasar a Dios al corazón de los jóvenes, no solo por la iglesia sino por la escuela, los talleres, las aulas y la oficina.

La educación salesiana se caracteriza entonces por una fusión entre lo que es el desarrollo humano y el anuncio evangélico cristiano, por lo tanto la ideología de este sistema educativo engloba lo pedagógico, lo pastoral y lo espiritual.

En función de ello en 1891 el Vaticano lanza la Encíclica llamada Rerum Novarum y en 1931 la llamada Cuadragésimo Anno, las que sirvieron de gran inspiración para dar respuesta a los problemas sociales de aquél entonces y que perdura hasta nuestros días.

Las mencionadas Encíclicas evidencian la ideología de la iglesia Católica en torno a lo social, la cual a través de esos documentos se propone el claro objetivo político de forjar la reforma social propugnando el asistencialismo bajo la forma de conciliación de clase.

Se trae esto aquí porque este modo de dar respuesta en lo social goza de muy buena salud en muchas Instituciones Particularmente en la ONG. en que se ha trabajado fue posible observar que los aspectos morales que imparte la Institución no son los que traen los niños en su propia historia, considerados como a-morales o carentes de valores dignos. Se podría considerar que el afuera y sus valores, diferentes a los promulgados por la Institución conlleva a la decadencia del individuo; por ello el desenvolvimiento cotidiano se desarrolla en los límites físicos de la Institución, intramuros. Allí los niños cuentan con todos los niveles escolares, servicios de salud y recreación, por lo que se podría pensar que la salida al mundo provocaría una visión distinta y eventualmente crítica de los valores imperantes en la Institución.

Se atestiguó que los niños que presentaron una mirada crítica y desafiante fueron sancionados, tratando de reubicarlos dentro de dicho sistema. Esto se enmarcaría en coincidencia con el tratamiento histórico que practican la mayoría de las Instituciones en lo social, puesto que imparten el sometimiento y una aceptación pasiva del lugar asignado, negando al sujeto la posibilidad de transformación de su realidad, convirtiéndolo en un objeto pasivo y pasible a disposición de la justicia e instituciones públicas y privadas.

Además, se puede observar vigente en las instituciones religiosas la figura del padrinazgo – madrinazgo que se caracteriza por un vínculo acotado con el niño, como una forma de salvación y un modo de aprobación divina, tal como era la caridad en la edad media. El eje no está centrado en el niño, sino que lo que se pretende es la aprobación social.

Para realizar el análisis institucional, se hace necesario profundizar en algunas variables significativas presentes en su dinámica, como son: los escenarios del poder, los lugares y no lugares, el imaginario social y la comunicación entre otros.

Al efectuar el mencionado análisis, no se puede dejar de lado que toda relación humana establece una configuración de poder, por lo tanto una institución sin relaciones de poder, sólo existe en una abstracción. Aparece en todos los ámbitos en los cuales nos movemos Cuando se advierte resistencia, se está en presencia de un cambio en una organización determinada; es la forma peculiar que tienen los sujetos para manifestar su disconformidad y molestia. Esta situación se pudo observar con claridad a lo largo de todo el proceso llevado a cabo en la ONG. En los diferentes momentos tuvo distintas formas de expresión y de manifestación; desde la simple demora ante elementos solicitados hasta el enfrentamiento abierto en donde se jugaban los lugares y posiciones dentro de la organización.

La resistencia está siempre presente en la relación de poder y puede tomar las más variadas formas, puede jugar conforme la situación estratégica de cada momento de la lucha; es un proceso en constante movimiento; aparece en distintos

puntos del entramado social y con modalidades diferentes. Es la capacidad que presenta un sujeto para oponerse a otro manifestando una fuerza en sentido contrario; esta concepción esta tomada de la que propone la física, idea utilizada por Foucault, para graficar dicha dinámica. El poder significa relaciones; una red más o menos organizada, jerarquizada, coordinada. En la ONG mencionada no se pudo esclarecer el organigrama; existía un poder supremo ausente que impartía el ordenamiento interno; quienes se opusieron al mismo, tratando de producir un entramado de relaciones diferente, fueron desplazados de la estructura de la organización, dado que hacia peligrar la estabilidad de la misma.

Tal como señala Enriquez⁸ la institución es una red simbólica, socialmente sancionada, en la que se combinan un componente funcional y un componente imaginario.

René Kaes⁹ denomina al vínculo que se establece entre el sujeto y la institución como vínculo instituido, por lo tanto la institución es productora de subjetividad. La dimensión imaginaria y simbólica de las instituciones, es la formadora de la sociedad y de la cultura, también es fuente de sufrimiento que condiciona la identidad de sus miembros. Allí se instala un contrato entre lo que el sujeto cede y lo que la institución le da. Sujeto e institución en una relación paradójica planteada por una búsqueda de autonomía y una necesidad de dependencia.

El mismo autor dice "la institución nos precede, nos sitúa y nos inscribe en sus vínculos y sus discursos". Es además un lugar para el cumplimiento imaginario del deseo, y para armar las defensas en contra de los mismos. La institución no sufre, sufrimos por el hecho institucional mismo, en razón de los contratos, pactos y acuerdos, inconscientes o no, que nos ligan. Sufrimos por el exceso, por la falta y por la falla de la Institución.

En cuanto a la ONG analizada, se advirtió que algunos de los miembros del equipo técnico establecieron un determinado vínculo con la misma, que les marcaba sus acciones y palabras, regulando sus posibilidades de autonomía, mientras que otros establecieron distancias y comenzaron a analizar a la Institución desde una mirada crítica en cuanto a las intervenciones e imprimieron su autonomía e independencia. Por ello se consideró que algunos no pudieron terminar de apropiarse del proyecto fundacional, o del mito fundante según Ulloa; sintieron que estaban traicionando a su fundador o a sus deseos. Se advirtió que el proyecto no era compartido por todos los integrantes del equipo, dado que hubo varios profesionales que dejaron sus cargos. Téngase en cuenta además que la institución cuenta con una trayectoria de más de 10 años, y solamente un par de ellos se encuentran trabajando desde su inicio. Se agudizaron las contradicciones ideológicas y metodológicas interinstitucionales. Se manifestó la precariedad en la pertenencia, la fragmentación, el alejamiento y la inestabilidad de sus miembros en los cargos y en cuanto al proyecto, los que no podían sostenerlo quedaron literalmente fuera del mismo. La institución se ofrece como el teatro donde se juega la otra escena, las tejidas con lo no dicho, con los olvidos, con los deseos, con aquellas ilusiones que esperan ser confirmadas

El hecho de la permanencia nos indica el lugar que uno establece en una institución, que es mucho más que el espacio físico, es el imaginario, es el lugar de la pertenencia y del mito fundante. Esto nos remite a la conceptualización de "Marc Augé quien dice "Si un lugar puede definirse como lugar de identidad, relacional e histórico" ¹⁰. El espacio del no lugar no crea ni identidad, ni relación, sino soledad, silencio y anonimato.

⁸Enriquez, E., (1996) "La muerte en las instituciones" en **La institución y las instituciones**, Ed. Paidós, Bs. As.

⁹ Kaës, Rene,(1998), **Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales**, Paidós, Buenos Aires.

¹⁰ Augé, M, (1994), **Los no-lugares**. Una antropología de la sobremodernidad, Barcelona. Gedisa 8
Arias – Alfie

Los niños que se encuentran intramuros de la Institución, están encerrados, son huérfanos, impedidos para establecer contactos y redes sociales como el común de la gente, por lo tanto, ellos son los marginados y abandonados, tienen un **no lugar** en la institución y en la sociedad.

A fin de salvar esta falencia, el equipo de trabajo, fue generando, un determinado espacio temporal, para construir un hábitat diferente para los niños y adolescente que allí viven, imprimiendo una presencia, una escucha activa de todas sus necesidades y demandas y por sobre todas las cosas, respetando sus derechos ante la sociedad. Allí, a los niños y adolescentes continuamente, se les prohibían determinados conductas, fundamentalmente, el uso crítico de la palabra.

3. Intervención Profesional: Algunas observaciones

El fatalismo como componente primordial de la practica profesional, remite a una comprensión naturalista de la vida social, tal como señala lamamoto¹¹ esto se debe a que se considera a la realidad como natural y perenne, ello conduciría al profesional a pensarse atrapado y sin que nada pueda hacerse.

Hemos encontrado en la institución referida un gran sector de profesionales invadidos por este fatalismo, de lo que resulta un profesional acomodado que busca desarrollar de manera burocratizada y rutinaria las tareas que le son atribuidas. Se observó una notable dependencia del Poder Judicial, esperando de este ámbito las respuestas y directrices de su intervención.¹² Además en esa ONG existía una total dependencia del equipo profesional a las directivas del religioso que era la cabeza de la Institución. Esto demuestra la existencia de una fuerte dependencia interna verticalista. Por otra parte se pudo apreciar una dependencia externa al Poder Judicial, poniendo en la palabra del gran otro las decisiones y resoluciones vinculadas a las vidas de los niños y sus familias.

Este tipo de profesional invadido por el fatalismo refuerza la dimensión tutelar y paternalista de la Institución, constituyéndose en un reflejo de la Organización.

Por otro lado, se encontraron profesionales con un discurso y una mirada crítica de la Institución, los que no han tenido éxito en la transformación, atribuible quizás a una actitud ingenua, voluntarista y subjetivista de ese proceso.

Su discurso crítico se reduce a un compromiso individual del profesional; este mesianismo envuelto por una visión heroica, conlleva una imagen mágica de la transformación institucional y social.

Ambos componentes de la práctica: fatalismo y mesianismo, responden a la falta de una comprensión adecuada de la realidad, con la multiplicidad de aspectos que la componen. Pero además, consideramos que un aspecto fundamental es la incapacidad de los profesionales de visualizar los nexos del poder institucional. Por ello los profesionales deben ser capaces de sobrepasar el discurso crítico, determinar posibles alianzas y reforzar aquellas que posibiliten reorientar las políticas institucionales.

Por ello es indispensable un profesional con una sólida competencia teórica y técnica, con conocimiento de la realidad, lo que exige a su vez que posea una gran competencia política, es decir, que pueda: evaluar la interrelación de fuerzas, identificar adversarios y establecer alianzas profesionales en la búsqueda de las transformaciones institucionales, analizando los grupos de poder instituidos en el establecimiento, entre otras capacidades.

Lamentablemente la falta de esta competencia en los trabajadores sociales, psicólogos, y todo profesional que trabaja en lo social, dificulta borrar marcas

¹¹ lamamoto Marilda (1997), Servicio social y división del trabajo, Biblioteca Latinoamericana de Servicio Social, Cortes Editora, San Pablo.

¹² En el caso del Trabajo social, esto significa retrotraerse a los orígenes de la profesión cuando fue una práctica subsidiaria de profesiones de supuesta mayor competencia o conocimiento científico. 9
Arias – Alfie

históricas y construir alternativas basadas en la Convención Internacional de los Derechos. el Niño.

Durante las tareas desarrolladas en la ONG, se advirtió la renuncia de varios profesionales que creían que nada se podía cambiar, por lo que decepcionados y agotados de luchar inútilmente, bajaban los brazos. Se presume que el fracaso se debió a que eran esfuerzos individuales, sin organizar estratégicamente ninguna alianza para posibilitar el producir cambios. A esto se refiere la competencia política.

En relación a la intervención profesional del equipo de la Provincia y en el contexto particular de esa inserción en la ONG, cuyo objetivo era el generar determinados cambios, opuestos a la modalidad de trabajo imperante, la estrategia política estuvo presente desde un principio. Desde la presentación se enunciaron pautas claras y precisas de cual sería el accionar de ese equipo, pues se tenía conciencia de las resistencias y los obstáculos que se producirían en la tarea a desarrollar. Se sabía de antemano que el primer contacto marcaría los subsiguientes.

Se decidió comenzar en ese primer momento de inserción con la lectura de los legajos de los niños, lo que posibilitó el conocimiento de la dinámica institucional, detectar los grupos de poder, los subgrupos y las alianzas.

Además, fue un claro objetivo de este equipo visualizar los grupos críticos presentes en la institución, los que accionaron como informantes claves para comprender lo oculto y lo negado.

Se estableció como política del equipo evitar las confrontaciones abiertas y la necesidad de manejar un discurso unificado para el afuera, más allá de la discusiones internas.

Otra característica que se apreció en la intervención de los profesionales, es la recurrente intervención sobre lo que el materialismo dialéctico llama lo fenoménico, sin profundizar el análisis de las distintas problemáticas por las que atraviesan los niños y niñas institucionalizados, resultando una práctica inmediatista y tendiente a no alterar la vida ordenada de la Institución, desestimando la esencia del problema. Esto es desde la psicología trabajar en lo sintomático sin considerar las configuraciones patológicas que lo conforman.

De aquí, se desprenden intervenciones ineficientes y perjudiciales para el niño, ocultando bajo el aparente orden institucional los verdaderos problemas vinculados al abandono, primando el normal funcionamiento del establecimiento.

Otro aspecto que se observó en la Institución es la fragmentación del grupo de hermanos, ya que se trabaja con un diagrama instituido en casas, según la edad y sexo de los niños, impidiendo la integración familiar. El equipo de la Provincia contrariamente propuso un trabajo integral con lo familiar, para evitar la segmentación de la misma, ya que se observó gran cantidad de hermanos que tenían escaso o nulo contacto dentro de la misma organización. Se focalizó a la familia como eje de atención operando no en la demanda sino en la promoción de derecho Además, la familia ante sus emergencias siempre recibió como respuesta un modelo asistencialista, proporcionando la solución a partir de los otros, con escasa o nula participación de parte de los integrantes del grupo. En vez de ayudar a la familia para su unión y revinculación, se la particionó, para seguir teniendo poder sobre ella y sobre su pobreza, estigmatizándola como incapaz y como carente de recursos para organizar su propio proyecto de vida y reforzando los mecanismos paternalistas.

Por lo expuesto, se considera valiosa este tipo de intervención, pues significa que el Estado asuma sus indelegables funciones de contralor y supervisión de las instituciones de la sociedad civil que están bajo su responsabilidad.

En el marco de la nueva ley sería pertinente que se multiplique y refuerce este modelo de gestión, para posibilitar un replanteo ideológico que facilite un cambio de

perspectiva. Esa fue la intención del equipo de trabajo, en el breve lapso de su participación.

Agradecemos la valiosa participación en este trabajo de la Lic, Mónica Santos

Autoras:

Arias, Verónica Andrea

Cargo: Lic. en Trabajo Social

Organismo: Subsecretaria de Minoridad de la Provincia

Alfie, Emilia Noemí

Cargo: Lic. en Psicología – Especialista en Metodología de la Investigación Científica

Organismo: Subsecretaria de Minoridad de la Provincia

Bibliografía

- Augé, M, (1994), **Los no-lugares**. Una antropología de la sobremodernidad, Barcelona. Gedisa
- Isidoro Berenstein, (1976), **Familia y enfermedad mental**, Piados, Buenos Aires
- Isidoro Berenstein, (2001), **.El sujeto y el otro**. De la ausencia a la presencia, Piados, Buenos Aires
- Maria del Carmen Bianchi (compiladora), (1995), **Los Derechos de los Niños**, Espacio, Buenos Aires,.
- Bion, W. (1977) **Experiencias en grupos**, Paidos, Buenos Aires
- Castoriadis, C, (1983). **La Institución Imaginaria de la Sociedad**, Vol. I, Ed. Tusquet, Barcelona.

- Corsi, Jorge (compilador) (1994), ,Violencia familiar, Paidós, Buenos Aires
- Díaz, Esther, (1993), **Michel Foucault, Los modos de subjetivación**, Almagesto, Buenos Aires.
- Díaz, Esther, (1993), **La sexualidad y el poder**, Almagesto Rescate, Buenos Aires.
- Elias, Maria Felicitas, (2004), **La Adopción de niños como cuestión social**, Paidós, Buenos Aires
- Enriquez, E., (1996) “**La muerte en las instituciones**” en La institución y las instituciones, Ed. Paidós, Bs. As.
- Freud, Sigmund (1979), **El Malestar en la Cultura**, Obras Completas XXI, Ed. Amorrortu, Buenos Aires
- Iamamoto Marilda (1997), Servicio social y división del trabajo, Biblioteca Latinoamericana de Servicio Social, Cortes Editora, San Pablo
- Iglesias- Páez, (1999) **Apuntes de Cátedra psicología Institucional**. UBA
- Kaës; R, (1995), **El Grupo y el Sujeto del Grupo**, Ed. Amorrortu, Buenos Aires.
- Kaës; R, (1996), **La Institución y las Instituciones**, Ed. Paidós, Buenos Aires.
- Kaminsky, Gregorio,(1990): **Dispositivos institucionales**,. Lugar Editorial, Buenos Aires.
- Lourau, R, (1975), **El Análisis Institucional**, Ed. Amorrortu, Buenos Aires.
- Schlemenson, A. (1997) **Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal** - Paidós, Buenos Aires.
- Ulloa, F. **Psicología de las Instituciones**. Facultad de Filosofía y Letras, UBA (Mimeo)
- Uolloa, Fernando: (1995) **Novela Clínica Psicoanalítica**. Historial de una práctica.. Editorial Paidós Buenos Aires.
- Winnicott, Donald Word, (1993), **Clínica psicoanalítica infantil**, Hormé, Buenos Aires.
- Winicott, Donald (1971),**Realidad y Juego**. Ed. Gedisa. Barcelona