

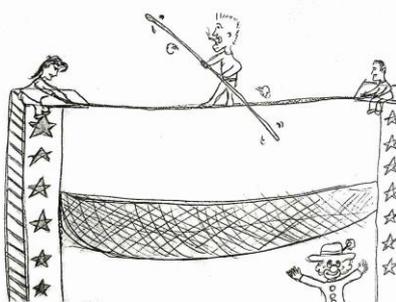
<b>Medio</b>	LA TERCERA - TENDENCIAS (STGO-CHILE)
<b>Fecha</b>	22/10/2016
<b>Mención</b>	Vigilar y castigar. Mención a Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Otra mirada a la crisis

# Vigilar y castigar

Encierro, angustia, aislamiento y escaso sentido de grupo. No es la realidad que describen los jóvenes del Sename, sino los profesionales que trabajan en distintos niveles de la institución. Un estudio basado en una serie de dibujos y los análisis posteriores que hizo un grupo de funcionarios muestra la magnitud del problema interno.

por **Angélica Bulnes y Mónica Stipicic**



Haciendo equilibrio

Este dibujo corresponde a un grupo de profesionales de intervención clínica, su misión es afirmar las cuerdas. "Ellos ayudan a que llegue al joven al otro lado, que logre rehabilitarse. La red representa a los otros profesionales que intervienen en el proceso de rehabilitación, que están para sostener al joven. El payaso lo hicieron casi sin intención, pero luego nos dimos cuenta de que representa a la gente que espera el fracaso para reírse de los demás. La carpa se asocia con mucha improvisación, lo cual ocurre mucho dentro de la institución. Tanta estructura rígida en el Sename al final se transforma en un chiste, porque es una estructura ciega hacia el joven", explica Sanfuentes.



El castillo

Sanfuentes explica que el castillo representa al Sename, que tiene como misión proteger a quienes trabajan en él y a la vez esclarecer los límites de lo externo y lo interno. El árbol representa al funcionario. "Tiene raíces firmes y que crecen a pesar de las condiciones desfavorables. Muestra la limitación de crecer hacia arriba, ninguna rama sobrepasa la muralla. Sólo permite crecer hacia los costados. Existe un aplastamiento por parte de la organización. Esto demuestra que en el cargo sólo se limitan a lo operativo, pero no hay oportunidades para trabajar y aportar en lo estratégico".

**L**ápices de colores. Eso fue lo que en 2014 -mucho antes de que estallara públicamente la crisis del Sename- les pasaron a algunos funcionarios de esa institución estatal encargada de la protección de derechos de los menores de edad y adolescentes ante el sistema judicial, y les pidieron que dibujaran. Primero de manera individual y luego, en grupos tenían que explicar a través de imágenes cómo veían su rol y su función dentro de su lugar de trabajo. Eran 24 directores de centros, 28 profesionales de intervención clínica (PIC) y 18 coordinadores formativos (CF), que trabajan en centros cerrados o semicerrados -donde están los menores de entre 14 y 18 años infractores de ley- que estaban participando en un diplomado exclusivamente dictado para ellos por la Universidad de Chile.

El resultado es un estudio liderado por Matías Sanfuentes, psicólogo, académico de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile e investigador del Centro de Estudios del Conflicto y Cohesión Social (COES), junto a sus ahora ex alumnas Thiare Espinoza y Bárbara Navarro, que realizaron una tesis al respecto.

Los dibujos -34 en total-, las conversaciones que estos provocaron y los análisis que el equipo de investigadores hizo dicen bastante de las tensiones que se viven en el Sename, que no sólo

tienen que ver con la falta de recursos económicos y humanos, sino que, con graves problemas de gestión, nulo trabajo en equipo, burocracia y temor.

#### Encierro y aislamiento

"Son profesionales a los que les gusta lo que hacen y me parece que están más que capacitados para ello. El tema en este caso no pasa por experiencia ni conocimiento", explica Matías Sanfuentes, quien agrega que el problema no son las personas, sino que el sistema.

No es el primer trabajo de este tipo que realiza Sanfuentes. Antes también había hecho indagaciones similares con funcionarios públicos de otras reparticiones. "Hay patrones comunes entre los profesionales del Sename o los de la Posta Central o cualquier hospital público, donde es posible observar dinámicas más o menos semejantes. Pero en este caso lo particular está dado por el tipo de población que atienden. Y por el encierro", dice Sanfuentes. Y es que el encierro en que se encuentran los jóvenes se extiende a las personas que trabajan con ellos, quienes deben pasar por controles de entrada y salida al tiempo que su contacto con el mundo exterior durante la jornada laboral es limitado. "Las alusiones a la angustia e infelicidad que generan las vivencias de tipo carcelario" son, según el estudio, un comentario frecuente.

Todo esto se vea agudizado por un segundo concepto que se repite con frecuencia: el aislamiento. Los profesionales no encuentran en sus equipos respaldo o contención, porque no existe una idea de grupo. En las sesiones de análisis de rol se visualizaba que, en muy pocas ocasiones, consideraban a los demás como potenciales colaboradores para el desarrollo del trabajo al interior de los centros", explican los investigadores. "No hay Sename", dice más gráficamente un funcionario citado.

Durante la actividad los profesionales que participaron en el estudio relatan que cada uno trabaja aislado y a puerta cerrada en su respectiva oficina. "A pesar de estar rodeados de muchas personas, me siento muy solo", aparece diciendo uno, mientras que otro añade: "Me siento gestor de esa soledad, ya que no abro espacio para compartir ni tampoco tomo la iniciativa para dejar de lado el indi-

vidualismo".

#### El riesgo de la autosuficiencia

¿Cómo se defienden estos trabajadores, desmoralizados por la situación que enfrentan? Según esta investigación, idealizando su rol: muchas veces terminan viéndose a sí mismos como los sostenedores del sistema, "los únicos que realmente hacen el trabajo", incluso mostrando rasgos de "grandiosidad y heroísmo".

A los investigadores les llamaron la atención algunos dibujos que eran muy coloridos, infantiles y que contrastaban fuertemente con la realidad compleja de la institución. El proceso de análisis permitió explorar su significado: no son otra cosa que mecanismos de idealización que, aunque pueden resultar sorprendentes a la luz de los últimos hechos que se han conocido, según Sanfuentes son un fenómeno común entre los traba-

adores dedicados al cuidado de las personas en riesgo que, cuando enfrentan contextos de carencias, pueden terminar sobreestando su propia labor. Justamente porque enfrentan muchos obstáculos.

Se produce así una idea de auto-suficiencia que puede dificultar todavía más el trabajo en grupo, la constitución de un equipo y acrecentar las desconfianzas con respecto a los demás y, sobre todo, con la institución central, a la que los funcionarios sienten lejana, que no se hace cargo ni de los problemas operativos ni emocionales del día a día. "Se que nuestra mochila es muy pesada, pero nadie nos ayuda. Estamos solos, nuestros superiores están muy lejos", dice la cita de un director de centro, mientras que otro afirma que "el sistema de la institución está planteado para que sea imposible trabajar bien, lo que genera mucho rechazo hacia la organización" y un tercero que sentencía que pelear contra el Sename es "como un suicidio".

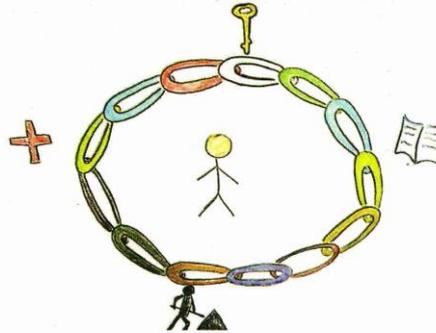
Entre las cosas que critican está la descoordinación entre los centros, la falta de estandarización de procesos, improvisación y carencia de lineamientos técnicos.

"Hay una falta de visión macro por parte del Sename", explica un funcionario. Pero eso no significa que gocen de autonomía. Los profesionales de los distintos niveles "sienten" a la institución, que ésta los vigila y controla a distancia. "El organismo de supervisión no ayuda ni apoya, sólo observa y te desafía a hacer trucos". Esos "trucos", explica el estudio, "reflejan el ocultamiento de la realidad del trabajo, aparentando que todo funciona de manera adecuada, escondiendo los aspectos complejos que deben enfrentar funcionarios, tales como los motines". Una cultura de la vigilancia que, según los investigadores, despierta ansiedades persecutorias en los equipos y los lleva a estar perma-

nentemente llenando formularios y respondiendo burocráticamente a los desafíos.

A eso se suma algo que probablemente en los últimos meses se ha intensificado: la sensación del escrutinio externo, de la sociedad y particularmente la prensa que, de acuerdo a los profesionales, "representa un accho constante".

Tal como dicen los autores del estudio: "La cultura de la vigilancia imperante y la falta de sistemas de contención adecuados provoca que la motivación por el altruismo, aparentemente presente en los profesionales, se corrompa y se reemplaza por una tendencia al dogmatismo, la coerción y el control". Lo cual lleva a pensar que, además de inyectar recursos, es necesario cambiar de manera tajante las culturas que predominan al interior del Sename, de tal modo de permitir intervenciones significativas y multidimensionales en apoyo de las personas con que trabajan. ●



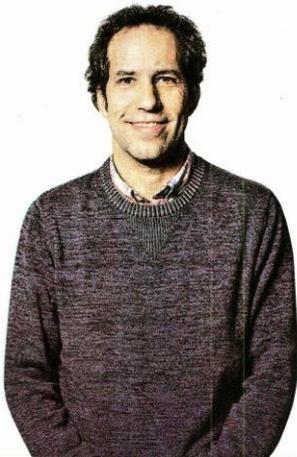
## Cadena

"En el dibujo aparece un joven encerrado por una cadena que simboliza, para los directores, el centro de su trabajo. Los eslabones de la cadena representan el 'trabajo en equipo'. A través del análisis del dibujo constatan que esta labor está principalmente al servicio de encerrar y encadenar al joven, más que proveer oportunidades de desarrollo, que en el dibujo están todas fuera del espacio en el que el joven permanece. Tomar conciencia del sentido simbólico de la cadena como función de aprisionamiento resultó una experiencia perturbadora para el grupo", dice la investigación.



## Alien

"El siguiente dibujo retrata a un profesional de intervención clínica como un ser que debe mantener simultáneamente una serie de platos en constante movimiento, intentando preservar con gran esfuerzo todo en orden. Pero claramente no resulta fácil, por lo que en el proceso muchas personas caen, se pierden o mueren", explican los investigadores en el estudio.



Matías Santuientes es psicólogo, profesor de la Facultad de Economía y Negocios, U. de Chile e investigador del COES. El estudio lo realizó junto a Thiare Espinoza y Bárbara Navarro, se llama "Socioanálisis de los conflictos y dilemas del rol laboral en profesionales del Servicio Nacional de Menores", y será publicado como parte del libro *Aproximaciones a la clínica del trabajo*, editado por la Universidad Alberto Hurtado.