

Capítulo 5

TRABAJAR COMO PROFESIONAL DEL TRABAJO SOCIAL EN UNA ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL

En el presente documento, como lo hemos señalado, proponemos una tercera dimensión para aproximarnos al tema del trabajo en estrecha relación con la segunda: la dimensión intersubjetiva. Por un lado, porque la subjetividad está constituida intersubjetivamente (Dussel, 1999), y, por otro, por el carácter relacional que adquiere el trabajo de profesionales del trabajo social. La dimensión intersubjetiva, en este orden, hace referencia a un modo de reflexividad en la cual los sujetos en relación llegan a la comprensión de sí mismos y de los otros, lo que implica un relato no lineal, pues puede incluir discontinuidad, incoherencia, contradicción.

El presente capítulo tiene como objetivo describir la construcción que profesionales del trabajo social, vinculados con una entidad gubernamental del orden nacional como lo es el ICBF, realizan sobre la experiencia de trabajo, vista desde el ángulo de la intersubjetividad. El capítulo se presenta en dos apartados, el primero enfocado a la dimensión objetiva del trabajo y el segundo a la dimensión intersubjetiva.

Dimensión objetiva del trabajo: La organización del trabajo en un centro zonal

Si bien el ICBF es de carácter nacional, el trabajo de campo de la presente investigación se llevó a cabo en un centro zonal. El equipo profesional del área de prevención de dicho centro realiza asistencia técnica a las instituciones operadoras de las distintas modalidades de atención⁵⁵ bajo su cargo. La asistencia técnica consiste básicamente en hacer seguimiento, acompañamiento, supervisión y evaluación, basados tanto en los lineamientos técnicos definidos a nivel nacional para cada modalidad de atención como en los contratos que se han firmado con los operadores, los cuales son de obligatorio cumplimiento. Para llevar a cabo esta tarea, los profesionales se apoyan en la herramienta “Instrumentos de verificación de estándares para entidades contratistas”, en la cual

⁵⁵ Modalidades de atención son los distintos programas que son responsabilidad del ICBF, como, por ejemplo, internado, semiinternado, responsabilidad penal adolescente, hogar sustituto, entre muchos otros.

están planteadas las variables que deben considerar al momento de evaluar su funcionamiento.

Las tareas de los supervisores también tienen su propia guía (G1.M1.MPA1.P6), desde la cual se define que su función es aplicar “la reglamentación, políticas, lineamientos, procesos, procedimientos, manuales, formatos, guías e instrumentos de supervisión y evaluación de estándares de calidad si es del caso. Informa y reporta a la regional los resultados de la supervisión” (ICBF, 2010a). A estos equipos de supervisión se integran trabajadores sociales, los cuales, si bien deben estar atentos al proceso en general, se supone, prestan especial atención al área de trabajo social de los equipos psicosociales de los operadores en particular.

La tarea de la supervisión la ejecuta un equipo —tres servidores, entre los cuales debe haber un trabajador social—, en terreno, es decir, directamente en las instalaciones de las instituciones a través de visitas “sorpresivas”, quienes revisan cuatro componentes: lo administrativo, lo legal, lo financiero y lo técnico. De la misma manera, la tarea de la supervisión se orienta por los principios del debido proceso, igualdad, moralidad, responsabilidad, transparencia, coordinación, economía, celeridad, eficacia, imparcialidad, publicidad.

El otro proceso que se adelanta desde el centro zonal corresponde al restablecimiento de derechos (PARD), el cual es uno de los de mayor relevancia en la institución. Dicho proceso cuenta con el correspondiente lineamiento técnico (LM20.MPM5.P1), que define no solo las actuaciones y responsabilidades del equipo en general sino también tiempos para cada actuación, el marco normativo y conceptual de la intervención de los profesionales de las

defensorías. El proceso inicia con la recepción del caso, por parte de un servidor encargado del área de atención al ciudadano y en algunos casos por un psicólogo. Allí se hace la apertura de la historia y se procede a contactar al representante legal del niño, niña o adolescente (padre, madre o tutor). Los funcionarios que realizan la recepción tienen la tarea de clasificar el motivo de ingreso y direccionar el caso a la defensoría respectiva. Cada una de las actuaciones tiene previsto un tiempo estimado, tal como se indica en la Tabla 5.1.

Una vez el caso llega a la Defensoría de Familia, se inicia la actuación de la autoridad administrativa, allí se crea el beneficiario en la plataforma virtual (Sistema de Información Misional [SIM]). El defensor ordena la verificación del estado del cumplimiento de derechos que debe ser realizada por su equipo interdisciplinario. Allí se debe dejar constancia de las condiciones en las cuales el niño o niña llega en materia de salud física y psicológica, estado de nutrición y vacunación, inscripción en el registro civil de nacimiento, ubicación de la familia de origen, estudio del entorno familiar y la identificación tanto de elementos protectores como de riesgo para la vigencia de los derechos, vinculación al sistema de salud y seguridad social, vinculación al sistema educativo. El tiempo destinado para cada una de tales actuaciones se detalla en la Tabla 5.2.

Luego, el defensor solicita al psicólogo una valoración psicológica y al profesional de trabajo social, una valoración sociofamiliar a través de una entrevista al niño o a su representante legal o adulto referente. En todo caso deben identificar factores protectores y de riesgo a los que está expuesto el niño, niña o adolescente. De acuerdo con los resultados

Tabla 5.1.
Actuaciones proceso PARD.

Actores	Actuaciones	Tiempo
Atención al ciudadano	1. Abre el primer folio de la Historia de Atención y lo registra en el Sistema de Información Misional [SIM], después de haber hecho la atención inicial.	15 min.
	2. Contacta al representante legal, responsable o cuidador del niño, niña o adolescente.	10 min.
	3. Clasifica la petición por el Motivo de Ingreso.	5 min.
	4. Cita y direcciona la atención.	--

Fuente: ICBF (2010b).

Tabla 5.2.
Actuaciones PARD.

Actores	Actuaciones	Tiempo
Defensor de Familia	1. Registra Beneficiario SIM	15 min.
Equipo Técnico Interdisciplinario de la Autoridad Competente	1. Verifica el estado de cumplimiento de derechos	30 min.
	2. Hace valoraciones	2 horas.
	3. Interviene en crisis	40 min.
	4. Conceptúa sobre el estado de la garantía de Derechos	30 min.
Defensor de Familia o Autoridad Competente	1. Verifica el estado de cumplimiento de derechos y conjuntamente con el equipo técnico definirá las medidas pertinentes	30 min.
	2. Dicta medida transitoria: Hogar de Paso o Centro de Emergencia o Familia de Origen o red Vincular, si es procedente.	30 min.
	3. Solicita cupo en Central de Cupos	10 min.

Fuente: ICBF (2010b).

emite un concepto sobre el cumplimiento o no de derechos. En los casos en los cuales se define que no hay vulneración, inobservancia o amenaza de derechos, se procede al cierre de la historia. Por el contrario, cuando se detecta vulneración, con los insumos brindados por los equipos, el defensor toma la medida que considere adecuada para cada caso⁵⁶.

Además de las tareas rutinarias, los profesionales deben responder a las demandas y dinámicas que plantean el centro zonal, la regional y la dirección nacional. En el centro zonal, por ejemplo, están a cargo de espacios “educativos” coordinados por los profesionales “psicosociales”. Allí llegan grupos familiares o la red vincular de niños, niñas, adolescentes con los que se ha iniciado un proceso para restablecer sus derechos. Es una medida

complementaria al proceso legal y se adelanta de manera simultánea. Se abordan temas como autoridad, sexualidad, roles en la familia, entre otros. De otra parte, profesionales de trabajo social deben asistir a capacitaciones y actualización sobre los distintos procesos que se adelantan. Durante el tiempo de la investigación, se llevaron a cabo capacitaciones en temas como el Sistema Integrado de Gestión (SIGE), la modificación en el proceso de respuesta a los derechos de petición y actualización sobre lineamientos en planes de atención individual (Platin). La idea en todo caso es homogeneizar las actuaciones siguiendo el lineamiento institucional.

Los profesionales también deben atender las solicitudes de sus jefes e integrarse a la dinámica del centro zonal, que exige encuentros semanales de la totalidad de los equipos, en los cuales se brinda información, y se da cuenta, de manera colectiva, de los avances en materia de cumplimiento o incumplimiento de metas y se fijan acciones correctivas para alcanzarlas. En estas reuniones también se plantea el *ranking* en el que se encuentra el zonal con respecto de otros de la ciudad. El *ranking* indica cuál de los centros zonales muestra una mayor eficiencia y cuáles se acercan al cumplimiento de metas pactado desde la regional. De alguna manera se trata de un paradigma en el que se da relevancia a lo competitivo. En efecto, en los últimos años, las instituciones estatales han introducido lo que han

⁵⁶ Tales medidas se encuentran tipificadas y pueden ser: Amonestación a los padres, con asistencia obligatoria a curso pedagógico; retiro inmediato del niño, niña o adolescente de la actividad que amenace o vulnere sus derechos o de las actividades ilícitas en que se pueda encontrar y ubicación en un programa de atención especializada para el restablecimiento del derecho vulnerado; ubicación inmediata en medio familiar: en familia de origen, extensa o en hogar sustituto; otras ubicaciones que garanticen la protección integral de los niños, niñas y adolescentes; promover las acciones policivas, administrativas o judiciales a que haya lugar.

denominado procesos de calidad. Esto significa la pretensión de un control total sobre los distintos procesos que se desarrollan y verificar que se realicen con los más altos estándares. Con la integración de estos procesos, los distintos servidores públicos se han visto enfrentados a presiones para responder a esta demanda institucional, y han visto incrementado el volumen de su trabajo al tener que llevar un registro minucioso de lo que hacen y presentar las correspondientes evidencias con soportes, fuentes de verificación e indicadores. De este modo, los servidores públicos en general son sometidos a diferentes mecanismos de vigilancia. Uno de ellos es la auditoría interna, la cual consiste en que un equipo técnico, que hace parte de la misma institución, se encarga de hacer seguimiento y revisar diferentes procesos: administrativos, técnicos, logísticos, etc. La auditoría interna se hace, por lo general, de manera sorpresiva y en terreno.

Respecto a tareas específicas de trabajo social, se le asigna la realización de un estudio sociofamiliar, a través de técnicas como entrevista o visita domiciliaria, de la cual debe obtener información que posteriormente es analizada por el equipo de la defensoría para conocer el estado de vulneración de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Así mismo, la *ruta de actuaciones* en el proceso de restablecimiento de derechos plantea que este profesional debe identificar la situación problemática que enfrenta el niño, niña o adolescente, los antecedentes y otros problemas o riesgos conexos. También debe redactar un informe de las condiciones sociodemográficas de la familia, identificar redes de apoyo vincular, o en instituciones, o en la propia. Al respecto la ruta señala que el profesional debe caracterizar la familia (tipología, estructura familiar, conformación, ciclo vital, roles, eventos significativos, procedencia, rasgos culturales, entre otros). Es fundamental que el profesional de trabajo social identifique la asignación de roles de género en el hogar para establecer si existen patrones de discriminación y si estos tienen alguna relación con la problemática sufrida por las personas menores de edad. Igualmente debe elaborar de forma aproximada el genograma, identificando referentes significativos del niño, la niña o adolescente e implementando estrategias de comunicación e información

a través de los antecedentes de atención y el contacto telefónico o personal con otros miembros de la familia. El profesional en Trabajo Social deberá adicionalmente identificar los recursos, herramientas protectoras y estratégicas de las familias y las redes, que eventualmente puedan constituirse en solidarios potenciales para las personas menores de edad. De igual forma deberá dar inicio a la elaboración del perfil de vulnerabilidad/generatividad, el cual se realizará con participación de toda la red familiar y del equipo técnico interdisciplinario que apoya a la Autoridad Administrativa competente (ICBF, 2010b).

El profesional de trabajo social también debe considerar, de acuerdo con el manual: procedencia de la familia, condiciones socioeconómicas, condiciones habitacionales de la vivienda en la que se encuentra el niño, niña o adolescente, contexto educativo del niño, niña, o adolescente, interacción familia-comunidad, patrones de crianza. Con esta información, el profesional deberá redactar un informe que tiene el carácter de dictamen pericial⁵⁷.

Este asunto es relevante por dos razones, la primera porque tal como ocurría en el siglo XIX europeo, estos documentos van constituyéndose en elementos que dan cuenta de un modo de saber "en la acción"; esto es, un modo de saber social que da cuenta de la manera como en este caso, las familias se organizan y actúan en distintas esferas que pasan a ser vigiladas por el Estado; y la segunda, porque es significativa la pervivencia de este instrumento cuyo origen se remonta a la visita domiciliaria y que hoy adquiere otros matices dada la penetración de la tecnología gubernamental.

El profesional, además, debe analizar todos los elementos indagados y emitir unas recomendaciones para ayudar a tomar una decisión para definir

.....
⁵⁷ El informe realizado debe contener por lo menos los siguientes elementos: Identificación de quien emite el informe (nombre, profesión, cargo, educación); objetivo de investigación mediante solicitud de autoridad administrativa; breve resumen del caso y de la impresión diagnóstica emitida (contextualización del lector); personas participantes; antecedentes (información de fuentes primarias y secundarias); proceso metodológico implementado (enfoque teórico, técnica, instrumentos y tiempos de ejecución).

la situación jurídica del niño, niña o adolescente, para el restablecimiento de sus derechos. A partir de esta caracterización, el profesional debe elaborar un informe por escrito que presenta al equipo de la defensoría. Así mismo, dicho profesional realiza otras acciones aisladas como la participación en la construcción de lineamientos técnicos a nivel nacional y también en procesos de investigación social en torno a temas que, si bien son cotidianos, no se cuenta con conocimiento local, como ocurrió con el tema de la explotación sexual en el norte del Valle, cuyos resultados derivaron en la creación de los Centros de Atención e Investigación Integral a Víctimas de Delitos Sexuales (Caivas).

El otro momento en el proceso de restablecimiento de derechos en que se considera la participación del profesional del trabajo social, es en la apertura de dicho proceso para la definición de pruebas. En efecto, el defensor solicita al profesional de trabajo social indagar por asuntos familiares que permitan una impresión diagnóstica inicial en torno a varios temas, entre ellos, las condiciones que favorecen o limitan el ejercicio de sus derechos, plantearse una hipótesis y un problema de investigación, así como la definición de la técnica adecuada para la obtención y registro de la información, definición de las fuentes tanto primarias (y en ese sentido considerar familiar acompañante, otros familiares, personas cercanas al grupo familiar, referentes escolares del niño, la niña o adolescente, vecinos y pares) como secundarias (otros procesos ante el ICBF y otras instituciones en el que se haya vinculado la familia). En este momento también se considera la visita domiciliaria, esta vez "para complementar, afianzar o corroborar la información de la impresión diagnóstica; observar la dinámica relacional en el medio familiar y obtener más información que haga posible determinar los elementos en los cuales se basa y se desarrolla la relación del niño, niña o adolescente con sus familiares, sin que la intervención de trabajo social se limite a realizar una visita" (ICBF, 2010b, p. 69). Este asunto es interesante en tanto muestra cómo un asunto como la visita domiciliaria, práctica que emergió en el contexto europeo del siglo XIX, no solo pervive, sino que mantiene el propósito de la "verificación" *in situ*.

Hasta aquí lo que puede notarse es que, en términos de la organización del trabajo, el centro zonal es una estructura jerarquizada hacia adentro, que hace parte de una estructura jerarquizada mayor (que comprende el nivel regional y nacional), desde la cual se plantea una clara división del trabajo, no solo desde las áreas y programas, sino también desde lo que deben hacer los equipos profesionales y, en particular, los profesionales del trabajo social.

Puede advertirse la presencia de una lógica de racionalización del trabajo que emula los procesos industriales teniendo como referente el modelo fábrica/empresa. Medición y control de tiempos, inspección, control de calidad son traídos al escenario del trabajo de profesionales de lo social, de modo que el cronometraje de las operaciones parece jugar aquí, al igual que en la fábrica de comienzos de siglo, un papel central. Incluso, al mejor estilo del toyotismo el hacer más con menos, como principio de economía, se hace explícito en la afirmación de que "los procedimientos deben adelantarse en el menor tiempo y con la menor cantidad de gastos de quienes intervienen en ellos" (ICBF, 2010b, p. 21). Este dato es relevante en un momento en el cual las transformaciones en los mundos del trabajo parecen justamente explorar otros modos y alejarse del modelo fábrica como articulador.

La lógica de la cadena de montaje parece advertirse no solo en la división de tareas, en la definición de una secuencia del trabajo que aparece como lineal, en la presencia adaptada de los círculos de calidad del toyotismo, sino también en la idea de que unas personas hacen una parte que entregan a otra, para que continúe el proceso. De este modo, la secuencia continúa: la defensoría envía el caso a una entidad prestadora del servicio y a partir de allí se inicia el proceso de restablecimiento de derechos de manera supervisada por el ICBF.

En lo que se refiere al tema salarial, los profesionales una vez se vinculan como parte de la planta son clasificados y ubicados en un "grado" interno⁵⁸. Su salario depende de dicha ubicación. La

⁵⁸ Por ser una entidad del Estado está sujeta a las normas de vinculación laboral del sector público, por lo cual se encuentran profesionales vinculados en carrera administrativa, mediante concurso de mérito, otros tienen vinculación

clasificación se da dependiendo de la experiencia profesional y los títulos que posea⁵⁹. Así, por ejemplo, el grado profesional más bajo es el grado 07, el cual exige contar con título profesional y 18 meses de experiencia, mientras el grado 11, que es el más alto en dicha categoría, exige título profesional y 30 meses de experiencia; en la categoría profesional especializado el grado más bajo es el 13, que exige título profesional y de especialización y 10 meses de experiencia, mientras el grado más alto es el 24, que exige contar con título profesional y de especialización y una experiencia de 48 meses. Esto significa que no todos los profesionales tienen igual salario.

En el centro zonal hay un total de nueve profesionales de trabajo social, todas mujeres, una de las cuales es la coordinadora del zonal; es decir, que tiene a su cargo el equipo de colaboradores que allí laboran. Siete de ellas hacen parte de los equipos psicosociales de las defensorías y una de ellas conforma el equipo de supervisión desde el área de prevención. Cinco trabajadoras sociales son de planta y cuatro vinculadas por contrato.

Las edades de estas profesionales oscilan entre los 25 y los 50 años, siendo dos de ellas las más jóvenes. Las profesionales de planta llevan entre 15 y 19 años de vinculación con el Instituto, lo que de alguna manera muestra que han experimentado transiciones y cambios, no solo en su ejercicio sino también en la dinámica institucional. Todas viven en la ciudad de Cali, dos de ellas son mujeres afro. Las contratistas tienen vinculaciones más recientes y aunque la de mayor trayectoria lleva tres años; su contrato es renovado anualmente. Los contratos incluyen la protección en cuanto a prestaciones sociales; los salarios son diversos por la clasificación y jerarquización interna.

¿Cómo significan su experiencia de trabajo estas profesionales de trabajo social?, ¿cómo comprenden su propio trabajo y el trabajo de los otros?, ¿qué sentido de nosotros construyen? Es lo que presentaremos a continuación.

.....
por planta provisional, otros en planta temporal y otros mediante contrato de prestación de servicios. El tipo de vinculación determina el grado y el salario.

⁵⁹ En los distintos niveles: directivo, asesor, profesional universitario y profesional especializado existen "grados".

Experiencia de trabajo: Dimensión intersubjetiva

Considerando que un eje central de la dimensión intersubjetiva es lo relacional, en perspectiva de construcción de un nosotros (comunidad intersubjetiva) y una reflexividad que implica la comprensión de sí mismo y del otro en mutua relación, en el presente apartado nos centramos en los relatos de los(as) profesionales en clave de lo que describen como su experiencia de trabajo.

Un trabajo formateado, un trabajo con mala imagen

Trabajar en una entidad gubernamental parece plantear varios desafíos para profesionales del trabajo social, según lo expresan. El primero de ellos tiene que ver con apropiarse de los objetivos institucionales como si fuesen suyos, de modo que su trabajo debe aportar para su cumplimiento. En el caso particular del ICBF, en los últimos años los procesos de aseguramiento de la calidad y definición de estándares han adquirido una particular relevancia, al punto que existe una oficina de aseguramiento de la calidad y todo un equipo disponible para liderarlo y además hay un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad (SIGE), al cual todos los servidores públicos deben estar atentos. Este sistema no solo opera para los servidores, sino también para las entidades que funcionan como operadoras y que desde ese lugar hacen parte del SNBF.

En la institución se plantea que los procesos de aseguramiento de la calidad se constituyen en un factor "generador de confianza" cuyo objetivo es "hacer más simple la vida"; en lo concreto estas medidas han traído unos efectos sobre las formas de trabajar de los profesionales, no solo porque a partir de esa nueva concepción ya no es suficiente con hacer, sino porque es necesario demostrar que en verdad se está haciendo. De este modo, el diligenciamiento de formatos, seguimiento a lineamientos, conseguir fuentes de verificación y soportes entraron a hacer parte de las nuevas rutinas del trabajo. En efecto, cada acción que el profesional señale como ejecutada, debe estar soportada con algo que verifique que en realidad fue de esa

manera: listados de asistencia, fotos, audios, videos, son solo algunos de sus soportes.

Para algunos de los profesionales, según lo expresan, la incorporación de estas nuevas responsabilidades es necesaria en tanto constituyen una manera de visibilizar lo que se hace; para otros, en cambio, ni son generadoras de confianza, ni hacen más simple la vida. Por el contrario, desde su punto de vista, lo que muestran es la profunda desconfianza que la institución parece tener frente a sus funcionarios. Así mismo, consideran que el volumen de formatos por diligenciar es tan alto, que los ha convertido en “llenadores de formatos”, desviándolos de las responsabilidades frente a la atención al usuario que creen debería ser la prioritaria y la cual se ve seriamente afectada en la medida que se reduce el tiempo indicado para la misma. Así lo señala uno de los trabajadores sociales:

“Motivado con el espíritu del sistema de calidad, el componente institucional entra a influenciar mucho lo que usted haga: ¡haga esto, no se salga de aquí!... Abonado a eso, que debe diligenciar este formato... se le da muchas veces más relevancia a la forma que al fondo. ¡Hágale, hágale, hágale!, ¡dele, dele, dele! poco piense en lo que hace, pero entregue lo que hace”. (Comunicación personal, Grupo Focal 1, ICBF, 15 de junio de 2015)

Todos los programas y modalidades de atención agenciados desde el ICBF cuentan con sus propios lineamientos técnicos y con su proceso de gestión de calidad articulado al proceso regional y nacional. Estos documentos son los mismos en todo el país. Para algunos profesionales esa formalidad, que en muchas ocasiones se expresa en una cantidad de formatos por diligenciar, se constituye en una manera de constreñir las potencialidades del trabajo social. Consideran que se da poco espacio a la creatividad y reduce el ejercicio profesional a lo técnico-instrumental, de modo que se centra en el hacer, en el cumplimiento de metas, olvidando la reflexión sobre la propia acción. De este modo trabajar en la institución se percibe como una forma restringida:

“...Desde la institucionalidad no se puede crear y hacer lo que uno quiere, hay que seguir el lineamiento y eso es un poquito frustrante (...) uno tiene que tener mucho cuidado porque la insti-

tucionalidad así tan marcada... todos esos lineamientos y esas cosas planeadas desde allá (se refiere a Bogotá) para aterrizar a estos conceptos, no dejan pensar a la gente, no dejan crear a la gente”. (Comunicación personal, Trabajadora Social, E1-ICBF, 14 de marzo de 2015)

La manera como la institución controla el cumplimiento de los lineamientos por parte de sus servidores públicos es mediante el uso de distintas estrategias: por un lado, deben ingresar información permanente en el sistema como parte de sus responsabilidades de trabajo, por otro deben realizar informes de cumplimiento de acciones y además deben asistir a encuentros periódicos de “rendición de cuentas” sobre lo que vienen haciendo.

A pesar de la existencia de lineamientos y estándares, que además son reformados periódicamente, la adopción de las nuevas tareas no resulta del todo comprensible, más cuando incluye acciones sobre las cuales el equipo técnico no tiene ningún tipo de experiencia. Eso ha ocurrido por ejemplo con los llamados Planes de Atención Individual (Platin)⁶⁰, que deben realizar los equipos profesionales de las instituciones operadoras con cada uno de los niños, niñas y adolescentes que hacen parte del servicio. El lineamiento plantea que son los funcionarios del ICBF quienes deben supervisar y acompañar en esa

⁶⁰ Los Planes de Atención Individual (también denominados Platin o PAI, según el país en el que se lleven a cabo), corresponden a una estrategia desarrollada en un inicio en el campo de la salud mental y la enfermería, y que han sido adoptados por diferentes gobiernos como parte de la operativización de la política social. Así, por ejemplo, el gobierno de Irlanda adoptó los Individual Care Plan como parte de su política de salud mental desde el año 2001, mientras que en los distintos gobiernos de España se han adoptado para atención gerontológica, drogodependencia, entre otras. En Colombia el ICBF los ha incorporado como estrategia. Consiste en planes personalizados, diseñados por un equipo interdisciplinario, con la participación de los “usuarios”, en los cuales se fijan metas, estrategias, acciones que se deben seguir en determinados tiempos y que deben ser revisado periódicamente con el fin de conocer si se están cumpliendo o no o si es necesario reorientarlos. En este orden de ideas pareciera que se trata del traslado de los procesos de planeación a la vida cotidiana.

tarea, pero ¿cómo supervisar una tarea que nunca han ejecutado?

"...nos ha tocado pedir mucha asesoría a nivel nacional, pero mientras tanto nos tocó hacerlo a nosotros en el camino... ha sido de mucho conflicto porque ninguna de nosotras sabía". (Comunicación personal, Trabajadora Social, E2-ICBF, 14 de abril de 2015)

Desde la sede nacional se adelantan capacitaciones permanentes a las regiones. De la misma manera promueven que desde las diferentes instancias adopten la postura gerencial, administrativa, para optimizar y garantizar eficiencia en la prestación de servicios para el cumplimiento legal del restablecimiento de derechos a los niños, niñas, adolescentes, familias y comunidad. Instar a que se fortalezca la gerencia en la parte más operativa de una institución de carácter nacional no es un dato menor, representa la idea de que los servicios sociales deben administrarse y gobernarse tal como lo hacen las empresas; es decir, la figura de la empresa se constituye como modelo de gestión en lo que conlleva dicho modelo (eficiencia, eficacia, reducción de costos, competitividad) (Morales, 1998). Y es aquí donde conviene preguntarse si es el paradigma gerencial agenciado por el modelo empresa el que debe predominar en la organización de los programas sociales. En todo caso, los profesionales en este modelo del ICBF deben considerar que están en el lado de la administración y gerenciamiento de lo social, lo que representa la consolidación de una visión técnico-instrumental.

La institución es la que define los enfoques teóricos. El enfoque que tenga el profesional queda subordinado al institucional⁶¹.

⁶¹ Los lineamientos plantean que la atención a la familia en el ICBF se asume desde un **enfoque sistémico**, con acciones socioterapéuticas y se apoyan también en el construccionismo social. De la misma manera, en una idea de establecer ruptura como un modelo asistencial, plantea la puesta en marcha de un **modelo solidario** que básicamente considera que tanto la familia como el niño deben ser comprendidos a partir de las relaciones con sus contextos y entornos específicos. La propuesta es superar la descripción cuantitativa y dar cuenta de múltiples dimensiones

A lo anterior se suma la mala imagen que parece existir frente al ICBF y que ellos también tenían, según afirman, lo que particularmente afectó de manera directa la motivación para el ingreso de una de las entrevistadas, pues llegar a ICBF no era el trabajo soñado. Sin embargo, relata que una vez adentro, empezó a ver las cosas de otra manera:

"Yo no quería trabajar acá, hay una muy mala imagen del Instituto. Cuando llegué lloré mucho, me acuerdo que me decían: tranquila que esto aquí es bueno. Pero yo decía ¡no, no!, para mí era como una pérdida tan grande, ¡tan grande!". (Comunicación personal, Trabajadora Social, E2-ICBF, 14 de abril de 2015)

Pese a que para algunos el lineamiento constriñe y limita las posibilidades de desarrollo profesional, para otros es la manera de garantizar "objetividad". Es claro que este tipo de trabajo enfrenta de manera cotidiana a los profesionales con sus propias posturas morales sobre temas como la familia, la crianza y la educación de niños, la orientación sexual, etc. El lineamiento de alguna manera se constituye en una forma que ayuda a resolver la presencia de un posible conflicto moral. Así lo señalan:

"Hay temas que cobran más vigencia que otros dependiendo de la época. Esos temas al interior del ICBF se abordan a través de la capacitación, desde la parte del componente conceptual, del componente legal para empezar a tener herramientas. Uno conoce por ejemplo de la trata de personas, de la homoparentalidad... ahí empieza una ruptura de lo que es el panorama real y lo que es la concepción personal. Igual yo por lo menos asumo mi postura, pero soy respetuosa de la postura de cada uno, pero eso sí, vamos ceñidos del lineamiento, del modelo de atención, de una ruta de actuación, debemos ir pegado a ellos por encima de mi concepción". (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 6 de junio de 2015)

como lo psicológico, lo jurídico, lo económico, lo cultural. El enfoque social y de derechos, por su parte, hace énfasis en la necesidad de asumir a los niños, niñas y adolescentes no como sujetos pasivos receptores de derechos sino como sujetos de derechos exigibles. Y, al final, el enfoque diferencial señala un reconocimiento de la diversidad de la población en tres aspectos: lo étnico, el género y la discapacidad.

También ocurre que para quienes recién llegan a la institución y no han tenido experiencia previa en los temas que allí se manejan, los lineamientos se convierten en un referente necesario y orientador de la acción; para estas personas son muy completos y fáciles de apropiarse, de modo que no genera rechazo, ni sienten que se les limita.

Habría que señalar que en ese proceso de trabajo formateado se puede advertir la existencia de ciertos segmentos de prácticas más o menos delimitados por la institución y por la ley, lo mismo que un proceso de articulación entre los saberes disciplinares del trabajo social y las demandas de esta institución estatal. En efecto, los saberes disciplinares se transforman en saberes sin disciplina, se adecúan a las demandas institucionales y aparecen como constitutivos del Estado (Plotkin y Zimmermann, 2011). Son saberes dispuestos y disponibles para ser acogidos e implementados por quien así lo requiera y son presentados como manuales o guías. En otras palabras, parece advertirse un proceso de apropiación del saber disciplinar desde la institución, pero que aparece ante los profesionales como saber institucional⁶². Como una especie de despojo del saber disciplinar que luego se devuelve al profesional como saber institucional e instrumental.

⁶² Así ha ocurrido con temas como el diagnóstico social, el informe social, la visita domiciliaria e incluso con el tema del desarrollo comunitario. Han pasado de la esfera del trabajo social a manuales para “educadores” o “agentes comunitarios”. Para citar solo un ejemplo, el ICBF publicó un manual titulado “El arte de las visitas domiciliarias para construir relaciones familiares saludables”, en el cual se plantea que: “Está dirigido a los Agentes Educativos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Orientadores Familiares, profesionales en Trabajo Social, Pedagogos, y afines” y afirma: “Aunque, la Visita Domiciliaria (VD), tradicionalmente ha sido utilizada por los/las Trabajadores Sociales, en las últimas décadas esta estrategia está siendo utilizada por otras disciplinas, agentes sociales y educadores/as como un recurso social de ayuda en el domicilio y como una de las alternativas más viables para apoyar a aquellas personas que tienen dificultades en su desenvolvimiento personal y familiar; como también para fines investigativos, evaluativos, demográficos, entre otros” (Torres, 2009, p. 9).

Un trabajo atravesado por lo político-clientelar

El ICBF es una de las entidades gubernamentales que abiertamente se reconoce como parte de la lógica político-clientelar en Colombia, y si bien el tema ha sido objeto de debates y denuncias, algunos de los políticos parecen actuar como “dueños” en sus regiones ejerciendo todo tipo de control sobre los procesos de contratación⁶³. Desde ese punto de vista, tanto los procesos de selección de personal como los procesos de selección de las instituciones operadoras, parecen estar cooptados por esta lógica. Sin embargo y aunque parece una realidad evidente a los ojos de muchos, es un tema del que no se habla explícitamente.

En la actualidad hay por lo menos tres formas de ingreso al ICBF como empleado, sin considerar el número de personas que participan en distintas labores a través de tercerización:

1. **Nombramiento Ordinario.** Son los funcionarios que ingresan a través de un concurso de méritos y que no han acudido al favor de nadie más que de sus propias habilidades y competencias demostradas a través de las pruebas previstas para su ingreso. Una vez este funcionario ha firmado el contrato, entra a un período de prueba, cuya duración estipula cada entidad. Solo si dicho período de prueba es superado mediante una evaluación de desempeño, el funcionario es nombrado y entra a hacer parte de lo que la ley colombiana denomina “carrera administrativa”⁶⁴. Su contrato es a término indefinido, de tal manera que solo sale si renuncia o si incurre en falta disciplinaria grave que amerita destitución o si cumple la edad y el tiempo de retiro estipulado por la ley.

⁶³ La información en torno a cómo las sedes regionales del ICBF han sido apropiadas y dominadas por políticos locales es muy conocida. La propia Directora Nacional se ha encargado de denunciarlo públicamente en medios nacionales e incluso por esa razón algunos políticos han presionado su destitución. En su edición del 10 de mayo de 2016 el periódico El Espectador muestra el mapa clientelar que se ha tomado al ICBF en Colombia (Morales, 2016).

⁶⁴ La carrera administrativa es un sistema que aplica la administración de personal de las entidades del Estado, basado en igualdad de oportunidades.

2. **Nombramiento Provisional.** Son aquellos funcionarios que gozan de una estabilidad relativa en tanto el cargo que desempeñan es de carácter transitorio, y aunque cuentan con todas las garantías de un nombrado en propiedad, el empleador puede disponer del cargo de manera libre en el momento que así lo considere. En el ICBF estos cargos provisionales son ofertados como vacantes en los concursos de méritos y en esos casos el funcionario provisional debe competir con otros por su propio puesto.
3. **Contrato.** Bajo la figura de “contratistas” son funcionarios vinculados a un término definido que por lo general no supera el año de duración. Estos contratos pueden o no ser renovados. No representan estabilidad laboral en la medida que una vez se termine su contrato, el funcionario no sabe si va a continuar o no en el período siguiente.

Estos modos de vinculación son claves para entender la relación político-clientelar que se establece, sobre todo en lo que se refiere a cargos de provisionalidad y de contratistas, porque son tales cargos los que constituyen la masa clientelar de la que disponen los políticos de turno para hacer efectivos los “pagos” de favores realizados en campaña. Así, estos cargos son los que permiten mantener activa la clientela. Los funcionarios que llegan por esa vía solo requieren de la recomendación de un “padrino” para ingresar. Al parecer no existe un proceso de selección claro. Pese a que ello ocurre a la vista de todas las personas, es un tema del que suele no hablarse de manera abierta y cuando lo abordan lo hacen superficialmente y en voz baja. Así mismo ocurre cuando notan que llega gente con suficientes capacidades, que ha logrado adaptarse perfectamente a la dinámica institucional, pero que al no contar con respaldo de “padrino político” resulta ser una parte débil de la estructura. Así lo plantea una de las jefas de área:

“He tratado de contar con trabajadores sociales. Muchas veces llega mucho psicólogo y él (refiriéndose a su jefe), a veces trae su gente, aunque a veces me escucha. Ahora por ejemplo logré equilibrar psicólogos y trabajadores sociales. La idea es cumplir con los lineamientos; se trata

que ese mismo perfil que dice allí como requisito lo tengamos, porque debemos darles asistencia técnica a los operadores”. (Comunicación personal, Coordinadora, E1-ICBF, 15 de marzo de 2015)

No contar con un proceso de selección (salvo el planteado para carrera administrativa cuyo control depende de un ente nacional), al parecer trae efectos en el clima organizacional. El jefe de relaciones laborales así lo señala y plantea dos probables razones. La primera, el hecho de que al momento del ingreso se hace un énfasis en las funciones individuales y no en las metas que como equipos se deben cumplir, de modo que cada cual hace su parte sin preocuparse por la parte de los demás. La segunda tiene que ver con que, al parecer, muchos de los funcionarios que llegan por la vía del “padrinazgo” político no asumen completamente sus responsabilidades, lo que trae conflictos internos porque esas responsabilidades que dejan de asumir se las asignan a otros. Estos funcionarios cuentan con una especie de “blindaje” en tanto el jefe inmediato, aun cuando puede hacer un llamado de atención, no tiene incidencia directa sobre su contrato. En el mejor de los casos puede solicitar la reubicación del funcionario en otra dependencia.

Durante el período de la investigación, la manera como se abordó la tensión generada por esta circunstancia fue a través de una estrategia educativa en uno de los equipos de las áreas más grandes de la regional. La jefa, en lugar de llamar a los funcionarios que estaban “incumpliendo” con sus actividades, optó por programar un taller colectivo que llevara a la reflexión sobre la importancia del trabajo en equipo y las consecuencias de no pensar en el otro cuando se deja de hacer lo asignado. Un intento de persuasión sin individualizar, encaminado a visibilizar cómo las acciones de todos y todas están perfectamente relacionadas. Por ello el cierre del taller se llevó a cabo con las preguntas: ¿Qué hago? ¿Qué tengo? ¿Qué puedo aportar? Para así conducirlos a pensar que el propio trabajo sin considerar el de los demás no es suficiente.

Al parecer en quienes han llegado por esa vía se pueden percibir dos tipos de actitudes. Por un lado, quienes sienten el ingreso de esa manera

como vergonzante y por ello prefieren no manifestarlo de manera abierta, tal como lo señala una de las profesionales:

“La manera como llegué es lo malo... mi hermano viene trabajando en política y me ayudó, aunque yo le dije que no me comprometiera directamente a mí, el compromiso es de mi hermano”. (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 6 de junio de 2015)

Por el otro, algunos de los profesionales perciben que algunas personas parecen sentir orgullo y no escatiman esfuerzos para mostrar a sus compañeros que son “intocables”. Así lo refirió una de las entrevistadas:

“Yo no tengo compromisos con nadie, llegué limpiamente y limpiamente me iré. ¡Aquí hay gente que se enorgullece, a mí eso me parece tan absurdo, se enorgullece de haber llegado a ICBF por su vinculación política, yo digo que eso es algo de avergonzarse!”. (Comunicación personal, Trabajadora Social, E1-ICBF, 14 de marzo de 2015)

Estas relaciones político-clientelares no solo pueden observarse en la forma como se ingresa a la planta de cargos, sino que pueden llegar a afectar decisiones internas que toman frente a irregularidades. Una de las funcionarias planteó que ha llegado a sentirse presionada por parte de algunos de sus colegas para que modifique algún concepto:

“...Alguna vez quisieron venir a hacernos cambiar un concepto, ¡Dios mío! yo creo que ese día, no ardió Troya porque... en esta misma oficina y nos mandaron a todo un equipo de la regional a convencernos. ¡Yo no sé qué les supo más mal, si lo que les dijeron mis compañeras o lo que les dije yo! Pero ninguna de las tres, afortunadamente, cedimos una pizca. Eran nuestros conceptos y eso no tenía discusión y ellas intentando por todo lado y nosotras ¡no y no y no! Y no cambiamos ni una coma del informe, es más, nosotras lo enviamos, pero dejamos copias aquí, porque no uno no sabe con qué le van a salir después. Esa parte ha sido difícil”. (Comunicación personal, Trabajadora Social, E2-ICBF, 14 de abril de 2015)

Al parecer esta posibilidad de mantener criterio e independencia en las decisiones lo da el hecho de contar con una vinculación en carrera administrativa. Los contratistas parecen ser más vulnerables ante este tipo de presiones:

“He tenido momentos en los que digo, ¿para qué me mandan a hacer eso?, ¿para qué me ponen de “idiota útil?” porque igual así yo diga que no, ya está listo el contrato. Me da mucha piedra (rabia) que me pongan en ese plan. Este equipo de acá ha sido un equipo con criterio, el hecho de ser de planta le da a uno cierta garantía de que uno puede decir las cosas con independencia. De pronto una de las colegas sí tenía más temores de salir porque era contratista”. (Comunicación personal, Trabajadora Social, E2-ICBF, 14 de abril de 2015)

En todo caso esta dimensión político-clientelar es difícil de identificar a primera vista, obra al mejor estilo de las sociedades secretas y en ese orden es un asunto que prefiere evitarse. Si bien parece ubicarse al margen, su centralidad es innegable. Se trata de un juego clandestino que va más allá de la obtención de una vacante laboral. Muestra por un lado un poder distribuido, en el que el poder de la institución representado en los jefes es debilitado. Quienes llegan por esa vía obedecen a un poder exterior, se deben a él, como lo plantea Maffesoli (1987), se trata de un poder para favorecer la conservación de uno mismo, asumiendo un egoísmo de grupo.

Un trabajo en el cual es difícil ascender...

Un elemento central en las reflexiones que plantean profesionales del trabajo social sobre el trabajo tiene que ver con el tema económico y sus condiciones salariales, es decir, reflexiones que realizan en torno a lo económico desde el punto de vista de sus ingresos representados en el salario y la compensación que en ese sentido reciben como retribución por su hacer.

Como hemos señalado, los profesionales una vez se vinculan a la institución son clasificados y ubicados en un “grado” interno, de modo que no todos los profesionales tienen el mismo salario; tal situación ocasionalmente se constituye en fuente de conflicto o de desmotivación. Es fuente de

conflicto cuando esta diferencia no se ve reflejada en las responsabilidades cotidianas. En efecto, consideran que en la práctica todos hacen lo mismo. Es decir, un profesional de nivel salarial inferior frente a un profesional de nivel salarial superior puede compartir las mismas funciones, tareas y responsabilidades. Y es fuente de desmotivación porque tal como lo estipula la reglamentación interna, el ingreso salarial no depende del cargo que se ocupe sino del nivel en el que se encuentre. Un profesional puede llegar a ocupar un cargo directivo, pero la compensación económica que recibe por ello no parece ser percibida como significativa ni coherente con el cargo. Así lo expresó una trabajadora social, Coordinadora de Centro Zonal (cargo directivo), pero cuyo nivel profesional se encuentra en el rango más bajo de la estructura. Aunque lleva 19 años de servicio y una especialización, su ascenso a la siguiente categoría profesional no ha sido posible, porque ello no ocurre de manera automática sino como resultado de una evaluación de desempeño. Así, siendo jefe, muchos de sus subalternos pueden tener un salario más alto que el de ella.

“...acepté este cargo con el fin de que puedan tener en cuenta mi especialización y me puedan promover al grado de profesional especializado, pero no fue así porque para eso hay que concursar y hay que estar sosteniendo un margen de calificación del 100 % más dos factores que implican un nivel sobresaliente. Aquí tenemos un incremento del 20 % de lo que ganamos en este momento. No es significativo para toda la responsabilidad que tenemos” (Comunicación personal, Trabajadora Social, Coordinadora Zonal, E4-ICBF, 14 de abril de 2015)

“...no hay un sistema de promoción dentro del instituto, todo tiene que ser dentro del sistema del servicio público, entonces no es igual para todas las entidades públicas del país y no hay posibilidad de ascenso, entonces una persona que lleva mucho tiempo no tiene posibilidad de ascenso, de cambios” (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 6 de junio de 2015)

De otro lado, en los relatos profesionales está presente una disposición para el trabajo voluntario en el inicio de sus trayectorias profesionales, de tal manera que asuntos económicos aparecen en un segundo plano. El voluntariado se asume en dos

sentidos; por un lado, como una manera de adquirir experiencia y, por el otro, como una manera de mostrar su trabajo. Pero más allá de ser un modo de proyección, lo que parece advertirse es que está presente la idea de que hay momentos en la vida en los cuales el dinero no es lo que moviliza. El dinero, curiosamente, es un tema del que poco se habla y su relación con el mismo incluso a veces se plantea como vergonzante, lo cual se constituye muchas veces en un obstáculo en la medida que por una parte se aceptan las condiciones que la institución plantea así no se esté de acuerdo con ella, pero por la otra, en algunos momentos no se cuenta con las suficientes habilidades para negociar. Así lo señala una trabajadora social frente a su trayectoria profesional:

“En un proyecto en el que me vincularon tuve que sacar el espíritu de negociadora porque se trataba de plata y no podía, no sabía decir, esto vale... tenía que hablar en los mismos términos. Esa parte no es fácil como trabajador social”. (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 6 de junio de 2015)

En términos generales podemos advertir en estos profesionales vinculados con la organización gubernamental algunos de los rasgos que Antunes (2000) define como la “clase que vive del trabajo”, para diferenciarlo de la clase trabajadora, que suponía homogeneidad, y destacar así la heterogeneidad del trabajo hoy. Así, los significados del trabajo de profesionales de trabajo social en esta institución varían en virtud de distintos elementos tales como la compensación económica, el tipo de contrato con el que están vinculados, la manera como llegaron a la institución y la identificación con los temas que allí se abordan. Mientras unos se sienten en puerto seguro disfrutando de las “ventajas” de la estabilidad laboral, otros se sienten a la “deriva”, mientras para algunos llegar a la institución representó un incremento significativo en sus ingresos, para otros significó una pérdida importante. Mientras algunos sienten que su trabajo ha cambiado, para otros (principalmente los recién llegados), los modos de trabajo que plantea la institución representan las reglas del juego que se va a seguir.

Las tensiones, las disputas, los dilemas

Ya hemos señalado que la dimensión intersubjetiva tiene que ver con un mundo compartido, que en este caso es el mundo del trabajo. Allí se tejen relaciones, se articulan experiencias y visiones de futuro, creando un contexto de significado que posibilita al sujeto la interpretación de su experiencia y de la experiencia del otro. Desde esta perspectiva en los datos de campo identificamos por lo menos tres asuntos que tienen que ver con este mundo intersubjetivo: Por un lado, la emocionalidad que se moviliza en el trabajo que realizan, por el otro, el tipo de relaciones que se establece en términos de tensiones, disputas y conflictos y, finalmente, los dilemas que dicen enfrentar.

Un aspecto relevante en este trabajo profesional es la manera como se nombra personas, situaciones y problemas. Allí puede advertirse una manera de “lenguajear” desde la cual la institución intenta aproximarse a formas políticamente “correctas” de nombrar. En lugar de hablar de niños de la calle, la institución plantea que lo correcto es decir “niños en situación de vida en calle”; en lugar de decir “consumo de drogas”, la institución sugiere que lo correcto es decir “consumo de sustancias psicoactivas”; en lugar de hablar de “ciegos”, la institución señala que se debe decir “personas ciegas”.

En este contexto, la emocionalidad que emerge en los profesionales desde el ejercicio de su trabajo, y que puede percibirse en el análisis de campo, pasa por un continuum que va desde la satisfacción, goce y disfrute por lo que hacen, hasta emociones ligadas a la insatisfacción, principalmente porque se entiende el trabajo como una carga, a la vez que lo acompaña una sensación de impotencia.

Con respecto al primer asunto ligado al goce y el disfrute por el trabajo, en general existe la certeza que ejercer la profesión brinda esa posibilidad, básicamente porque se considera que su trabajo es útil para la sociedad:

“Se goza, se goza el trabajo, en el sentido yo diría hasta del goce psicoanalítico, si es eso, no es el placer por el placer, no es el placer en sí, es el goce, es el saber que eso que hago es útil, que vale, que vale la pena, que vale más allá del precio que tenga”. (Comunicación personal, Trabajadora Social, E2-ICBF, 10 de abril de 2015)

En contraste con lo anterior, también está la idea de que el trabajo es una carga y una fuente de insatisfacción, por un lado, porque es una especie de trabajo invisible del cual es difícil dar cuenta en términos del impacto y, por el otro, porque las presiones y demandas institucionales se traducen en el registro de un volumen importante de información en formatos. En ese sentido, consideran que su trabajo se reduce y a la vez que se descuida la relación que establece con quienes llegan en busca de orientación. Se trata de un trabajo invisible forzado a hacerse visible a través de dar cuenta de indicadores y fuentes de verificación. Desde su punto de vista, a la institución para la cual trabajan pareciera que solo le interesa presentar indicadores, números, cifras, mientras la reflexión sobre el hacer, que se supone es central en el ejercicio del trabajo social, pasa a un segundo plano o es casi que inexistente. De este modo, el trabajo se torna rutinario, mecánico, pierde de vista la intencionalidad.

“Hay un escenario, un reto grandísimo, hablo a título personal. Yo me entraría a cuestionar sobre los elementos teóricos y la praxis que hay en la intervención, no creo que se tengan las herramientas, dada la magnitud de lo que se proyecta que se va a hacer. Más allá de lo institucional, si se logra o no el impacto... pienso que las instituciones del Estado por dar cumplimiento a esos programas, no dan la oportunidad de profundizar, ni de hacer procesos”. (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 6 de junio de 2015)

El trabajo parece que queda reducido a lo técnico-instrumental: deben mostrar lo que hacen, cómo lo hacen y mostrar si lo que hacen aporta a las metas institucionales. Se someten a un monitoreo de manera permanente en el que las calificaciones positivas o negativas de su desempeño van en coherencia con el cumplimiento o no de tales metas, más que con las maneras de realizarlo.

“Uno entiende que si un niño aquí va a una defensoría y esta defensoría escasamente lo recibe y lo remite a un servicio y le mandan a ese servicio y ese niño allá... allá hay defensor asignado, porque esta apenas acá es la defensoría que recibe y distribuye, luego el caso lo recibe la defensoría asignada a la institución donde se

haya ubicado al niño. Ese niño llega acá, llega a esa defensoría, resulta que allá está en ese servicio tres meses y se evade (se escapa), entonces el niño vuelve por acá otra vez y entonces ya vuelven y lo ubican pero ya esta institución dice "no, aquí ya conmigo no", si el niño es buenecito, que no dice nada, entonces "ah sí, vuélvame a traer", pero si es el niño que pone problema, que es hiperactivo (que son el 90 % de los niños de ICBF), "no, ese no me lo traigan acá", entonces la defensoría qué tiene que hacer. ¡Mandarlos a otro servicio!, entonces el niño está por acá otros 3, 4 o 5 meses y también se va, entonces vuelve y juega, este niño así va creciendo. Al final el niño se va de bienestar sin tener las herramientas para vivir solo... es muy triste, un niño que pasa 18 años en bienestar familiar, y sale sin siquiera haber hecho la primaria..." (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 6 de junio de 2015)

Otra fuente de insatisfacción la representa la imagen negativa que al parecer pesa sobre la institución. Los profesionales en terreno a menudo se encuentran con reacciones de la gente, relacionadas con la percepción que tienen sobre el ICBF, que afecta su trabajo. Por ejemplo, es común que en los territorios se afirme que el ICBF se lleva a los niños y que se los quitan a sus padres. En ese sentido, profesionales de trabajo social perciben expresiones de temor por parte de algunos niños, cuando dicen, "¿nos van a llevar?", o cuando llegan con los distintivos institucionales a los barrios la gente suele decir en voz alta: "*¡llegó Bienestar!*", como una especie de alerta para los vecinos. En muchas ocasiones, dicen los profesionales, la gente les ha cerrado la puerta en la cara o se esconden. Al parecer, en los territorios no se diferencia qué tipo de profesional es quien llega. Solo los ven como representantes de la Institución, sin diferenciar si es abogado, psicólogo o pedagogo, pero en todo caso se refieren a ellos como los "doctores".

Otro de los temas que se moviliza es la impotencia frente a algunos de los casos que llegan y sobre los cuales deben tomar decisiones o emitir un concepto. En esa medida hay situaciones que consideran dolorosas, como por ejemplo niños y niñas abandonados, casos de madres que prostituyen a sus hijas, abuso sexual de distintas formas, niños y niñas trabajadores casi esclavizados; todos temas

que los confrontan y los llevan a cuestionarse sobre la utilidad de su trabajo:

"No me acabo de sorprender y de sentirme mal porque hay cierta impotencia frente a los abusos y maltratos... ¿qué hacemos institucionalmente? ¡Emitimos una serie de conceptos entre los distintos profesionales y ya!... pero saber que este tipo de situaciones que llegan van a seguir llegando, saber que eso hace parte de lo social y que no hay cambios radicales, me cuestiona mucho frente a lo que estamos haciendo". (Comunicación personal, Grupo Focal 1, ICBF, 15 de junio de 2015)

La emocionalidad así se entrelaza de modo contradictorio, va desde la satisfacción a la insatisfacción y de la sensación de la utilidad del propio trabajo hasta la sensación de lo poco útil que puede llegar a resultar. Quizás, como lo expresa Bourdieu (1999), los profesionales del trabajo social se enfrentan a diversas situaciones inestables, en especial porque tienen bajo su responsabilidad llevar los pocos servicios públicos que hoy ofrece el Estado a los lugares más abandonados por el mismo, de modo que no solo perciben las contradicciones del Estado sino que las asumen como sus propios dramas personales, principalmente cuando sienten que la misión que deben cumplir es grande comparada con los medios reales con los que cuentan para abordarlos.

El otro elemento de la dimensión intersubjetiva tiene que ver con los asuntos de las relaciones que se establecen y las tensiones, disputas y conflictos que de ahí mismo derivan. Algunas de las disputas, tensiones y conflictos a las que se enfrentan profesionales de trabajo social del ICBF, pasan por lo menos por tres lugares que emergen en el ejercicio de la profesión. En primer lugar, el marco legal e institucional, es decir, lo que plantean tanto la ley como la institución en cuanto a qué debe hacer el profesional de trabajo social, algo que ya se ha venido planteando; en segundo lugar, una disputa y tensión entre profesionales de distintas disciplinas, es decir, lo que consideran otros profesionales que debe hacer el trabajador social; y, por último, la tensión derivada de las nuevas exigencias en lo que se refiere a procesos de calidad.

En lo relacionado con el tema de disputas y tensiones entre profesionales de otras disciplinas, se mencionan concretamente dos. Una con profesionales de desarrollo familiar y la segunda con profesionales de psicología. El Código de Infancia y Adolescencia, que comenzó a regir a partir del año 2006, definió tres espacios en los cuales exigió la obligatoriedad de por lo menos un profesional de trabajo social. Tales espacios son las Comisarías de Familia, las Defensorías de Familia y los Comités de Adopciones. Sin embargo, dicho código fue demandado en el año 2013 por considerar inconstitucional dicha obligatoriedad, en especial los artículos 73, 79 y 84 en los que se plantea la necesidad de incorporar a profesionales de trabajo social como parte de los equipos psicosociales. La demanda la realizó la Asociación Colombiana de Profesionales en Desarrollo Familiar (Acoprodef), solicitando su participación en el SNBF, al considerar que cuando la ley enuncia explícitamente que los equipos psicosociales deben estar conformados por un trabajador social, se dejan de lado otras profesiones que, según la demanda, guardan afinidad. Se refieren a la profesión de Desarrollo Familiar; así, cuestionaban y se preguntaban por qué la ley define al trabajador social como integrante obligatorio,

lo que se discute es que el trabajador social sea un integrante obligatorio (...) no se hallan razones para que fundamenten esa decisión del legislador para establecer que el cargo o empleo descrito en la norma en cuanto al desarrollo de los objetivos establecidos por el código de infancia y adolescencia, debe ser desempeñado exclusivamente por un profesional cuyo título de idoneidad lo certifique como trabajador social. (Corte Constitucional, 2014)

La Corte Constitucional falló a favor de la demanda al precisar que la afinidad no debe examinarse de cara a una profesión en particular, sino por las funciones previstas en el ejercicio del cargo (Sentencia C-505 de 2014). La manera como el ICBF acogió esta sentencia fue permitiendo que, en convocatorias para cargos de trabajo social, sean consideradas también las hojas de vida de profesionales en desarrollo familiar. Lo que al parecer ocurrió aquí es una especie de jerarquización paradójica (Perelmiter, 2012), a propósito de las destrezas con

las que deben contar los profesionales, pues por un lado la institucionalidad y la ley les otorgó un lugar a profesionales, dentro de ellos a trabajadores sociales, pero por el otro esos lugares son disputados entre profesionales y desplazados por la misma vía jurídica e institucional.

Si bien la ley también estableció la obligatoriedad de otras profesiones, como abogados, psicólogos, nutricionistas, llama la atención que los profesionales en desarrollo familiar hayan sentido vulnerado su derecho al trabajo cuando la ley mencionaba al trabajador social y no a otros profesionales. Lo que se advierte es que no es suficiente con que existan claridades en el manual de funciones y en la ley, en tanto profesionales de trabajo social se encuentran en una tensión y disputa permanente por ganarse y ocupar un lugar en el marco institucional.

Con los profesionales de psicología, algunas profesionales manifiestan que varias de sus compañeras psicólogas han sentido la “invasión” de campos profesionales, principalmente en el tema de lo terapéutico. Algunos trabajadores sociales se han especializado en temas de orientación familiar, lo que les permite hacer una intervención específica en esa área; sin embargo, los psicólogos parecen sentir que ese campo les pertenece.

Otro tema tiene que ver con los dilemas que como profesionales de trabajo social dicen enfrentar. Son dilemas que pasan por su condición de representar al Estado, de ser la cara visible justamente en los sectores más difíciles y con la población que enfrenta condiciones más precarias. Por ello se preguntan por las posibilidades reales de cambio que puedan ocurrir a partir de su intervención. Sienten que su labor obra como paliativo desde un Estado que mientras es victimario, al mismo tiempo, propone soluciones frente a lo que crea:

“Somos representantes de un Estado que hace unas demandas, pero al mismo tiempo ese mismo Estado con otros tipos de políticas, está contribuyendo para que se presenten cinturones de miseria, que las políticas sean residuales... es toda una dualidad. A veces uno va sesgado y pensando que la gente... pero no es capaz de ver que el Estado que uno representa es el que, por acción o por omisión, está afectando de una

manera grave la realidad de esos individuos, de esas familias. Representamos a un Estado victimario". (Comunicación personal, Grupo Focal, ICBF, 15 de junio de 2015)

De otro lado, profesionales señalan que sienten que su trabajo en el mundo institucional es formateado en varios sentidos. En efecto, si bien tienen claro que el ejercicio del trabajo social va más allá de lo instrumental y su alcance es mayor, consideran que lo que se establece en los lineamientos en muchas ocasiones no corresponde a las múltiples realidades que pueden observar. Si bien los lineamientos son bastante amplios y algunas de las múltiples realidades son "capturables", hay otras que definitivamente se quedan por fuera. El dilema aparece cuando el profesional no solo encuentra limitaciones en esa forma de operar, sino que incluso no está de acuerdo con ella, pero aun así debe responder a la demanda institucional:

"En una oportunidad estuve en un programa que hacía una serie de exigencias que a mi modo de ver no iban. Por ejemplo, el concepto de hacimiento estaba ligado a determinados metros cuadrados y si no los cumplía yo debía marcar que no estaba en una condición decente. Pero ¿y si sus condiciones eran distintas?, ¿si no había otras posibilidades?, ¿yo qué podía hacer? Era un orden de limitaciones económicas que no les permitía cumplir con las condiciones que nosotros estábamos pidiendo. Entonces, yo trataba de buscar alternativas y generar otras estrategias, buscando comunicación y movilización con el Sistema Nacional de Bienestar Familiar y así facilitar muchas cosas". (Comunicación personal, Grupo Focal 1, ICBF, 15 de junio de 2015)

Lo que puede notarse es que en la medida que este trabajo se ejecuta en el marco de un programa institucional (Dubet, 2002) y que el centro de su acción toca con temas que despiertan claras posturas morales, interpela de manera directa sus concepciones y posturas de vida, "las instituciones no son, pues, únicamente 'hechos' y prácticas colectivas, sino también marcos cognitivos y morales dentro de los cuales se desarrollan pensamientos individuales" (Dubet, 2002, p. 31). En otras palabras, no siempre y no todas las veces los trabajadores sociales y demás funcionarios comparten las posturas

institucionales, ni los procedimientos, los cuales llegan a considerar absurdos.

Otra de las reflexiones centrales para estos profesionales es el tema de la estabilidad laboral. En general, ingresar por la vía de la carrera administrativa en un contexto en el cual el trabajo asalariado cada vez se reduce y es reemplazado por un trabajo de servicios, parece ser una condición muy deseable para algunos de ellos, principalmente para quienes son contratistas o provisionales. Vincularse de forma indefinida a la institución se lee como la oportunidad esperada para asegurarse un empleo. Sin embargo, como ya se ha señalado, entrar a hacer parte del mundo institucional para algunos representa, por el contrario, una pérdida:

"El mundo institucional no deja crear a la gente, entonces ese es el dilema más grande... la gente me dice ¡ay, tan rico que usted ya está estable! Sí, tan rico y todo, pero esta otra parte a mí me campaneaa...". (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 6 de junio de 2015)

Uno de los dilemas que enfrentan rutinariamente se refiere a la idea de cambio social. Para algunos la profesión debe tener ese objetivo y consideran que es probable que se realice; para otros es poco lo que se puede hacer desde el lugar profesional. En efecto, la idea del cambio aparece como un tema transversal en todo el ejercicio de la profesión en este contexto, no solo porque hace parte de los objetivos institucionales que se expresan en el lema de la institución: "Estamos cambiando el mundo", sino porque como servidores públicos deben mostrar evidencias de que están aportando y avanzando en ese sentido. Por ello deben presentar de manera permanente informes, soportes, indicadores y fuentes de verificación de su acción rutinaria. Sin embargo, a pesar de tener este mandato institucional, muchas son las posiciones que asumen al respecto.

Existen dos maneras de entender el cambio. Una, la que tiene que ver con el alcance de su propia actuación y, otra, la que tiene que ver con la idea del cambio estructural. En la primera manera, de todos modos se cuestiona si realmente lo que hace el profesional en trabajo social promueve el cambio, y si es deseable que ocurra. Para algunos, la actuación

profesional representa una suerte de intromisión y a veces no creen que cuentan con la suficiente autoridad moral para hacerlo:

“Con qué autoridad entro yo en esa dinámica de esa familia que yo desconozco y yo con mi formato... voy, miro, reporto si es cierto lo que se está diciendo o no, para que acá las personas, las compañeras, entren como a definir derechos. A mí eso me conflictúa. Porque muchas veces tiene un adjetivo calificativo sobre la persona, porque el formato está montado en que, diga si es maltrato por negligencia o no; entonces yo a veces entro a ver si es negligencia, el por qué la persona sí está haciendo eso... y ahí va toda la carga institucional que uno entra a representar, así uno tenga diferencias con esa carga institucional!” (Comunicación personal, Trabajadora Social, Grupo Focal 1, ICBF, 15 de junio de 2015)

En lo que se refiere al cambio estructural es claro que no está presente, no solo porque los marcos institucionales son limitados, llevando cada actuación a pequeños cambios motivados y controlados burocráticamente; es decir, es la institución la que define qué tipo de cambios promover, porque si no, consideran que, de conseguirse, no serían de la entera competencia profesional:

“No creo que nosotros seamos los de los grandes cambios... que vamos a lograr esos cambios estructurales y que vamos a lograr que todas esas familias que pasan por nuestras manos van a modificar... ¡no!” (Comunicación personal, Grupo Focal 1, ICBF, 15 de junio de 2015)

En contraste, hay quienes consideran que el cambio social se da en las pequeñas actuaciones que pueden obtenerse promoviendo movilización en las familias, afectarlas y trascender la idea de llenar el formato y de quedarse solo en el ejercicio de la verificación:

“A mí me encanta movilizar sentimientos y que la gente entre en una confrontación, ya después nos vemos en un segundo momento, 8 o 15 días para ver qué se ha movilizad, y sepan que hay que hacer unos cambios, eso me parece gratificante.” (Comunicación personal, Grupo Focal 1, ICBF, 15 de junio de 2015)

En síntesis, puede advertirse que la experiencia de trabajo de profesionales del trabajo social en una organización gubernamental atraviesa varios asuntos, interrelacionados entre sí. Y si bien lo económico aparece como relevante, no parece ser lo central. Ello no significa que no sea fuente de preocupación, significa que el trabajo trasciende esa dimensión. Esos múltiples asuntos pueden verse en la Figura 5.1. De otro lado y como puede observarse a lo largo del capítulo, esta experiencia parece indicar un hallazgo que iría en contravía a lo propuesto por Dubet en lo que se refiere al trabajo sobre los otros; en efecto, el autor afirma que se trata de un trabajo para sí mismo, sin embargo, lo que se puede advertir es que, por el contrario, se trata de un trabajo sobre los otros, para otro representado tanto por el sujeto a quien va dirigida la acción como por la institución a la que se pertenece.

¿Cómo era el trabajo antes?, ¿cómo ha cambiado?, ¿cómo es hoy?

En los relatos profesionales parecen advertirse ciertas diferencias entre cómo era el trabajo antes y cómo es ahora, principalmente entre aquellos que tienen una vinculación laboral que ha trascendido una década. En efecto, la posibilidad de llevar décadas de vinculación a la institución representa para algunos servidores públicos llevar el peso de la historia institucional a sus espaldas, la memoria no contada. Quienes llevan más de 15 años de vinculación han sido protagonistas de la transformación de la institución en todos los sentidos. De ahí que, frente a su trabajo, solo pueden afirmar que, en efecto, ha cambiado. Uno de los principales elementos visibles de ello lo representa la introducción de la tecnología. Pasaron de las máquinas de escribir, usadas en especial por las secretarías, al computador, por oficina y por profesional. En su momento, hace 20 años, los informes a mano eran legalmente recibidos y registrados y, según cuentan, así reposan en los archivos. De este modo, afirman:

“La gente no tenía que dedicarse tanto tiempo a llenar formatos, entonces podía dedicar más tiempo a la entrevista a la familia, se podía hacer el espacio más cálido, más humano.” (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 6 de junio de 2015)

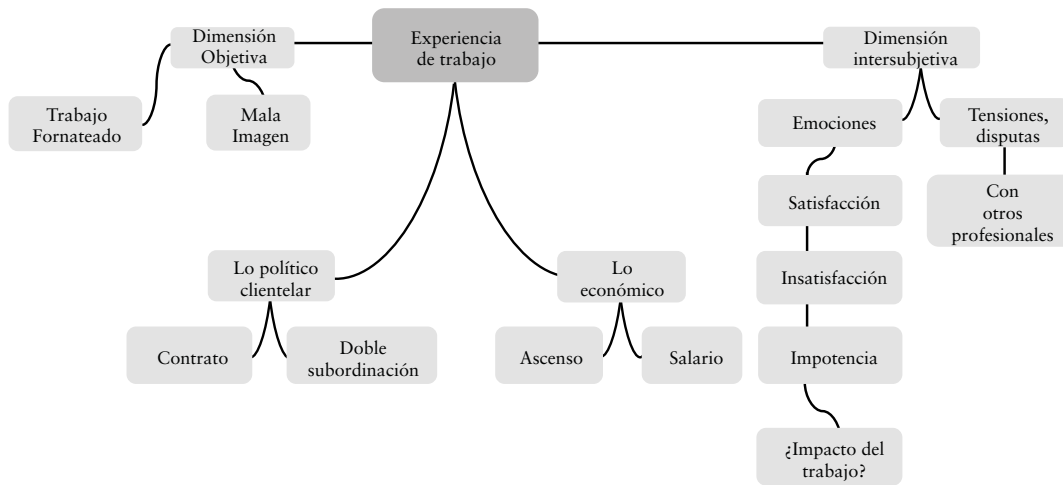


Figura 5.1. Experiencia de trabajo en una OG.

Fuente: Elaboración propia.

Un elemento importante es que tienen la percepción de que en los últimos años, si bien no se ha ampliado la planta de personal que ingresa por la vía de la carrera administrativa, el número de contratistas sí parece ser más elevado, lo cual se nota incluso en el espacio físico. Algunos profesionales que recién llegan no cuentan con oficina propia porque el espacio está ocupado, de modo que deben ajustarse y acomodarse a una reorganización interior.

El tema de la tecnología también ha ampliado el escenario laboral, no solo porque ahora cada profesional cuenta con un computador como parte de la dotación institucional, sino porque se activa la forma de trabajo en red tecnológica. Ello exige a los servidores públicos ser proactivos. En una de las últimas reuniones se advertía que el mecanismo de envío de información por correo electrónico iba a desaparecer poco a poco. En su lugar, la información iba a ser colgada en una plataforma de intranet compartida y cada profesional debía, por su propia cuenta, revisarla periódicamente. Estar informado iba a ser su responsabilidad y no de los jefes.

La tecnología cambió así toda la escena, no solo en lo material y en lo físico, sino que exigió adaptarse a nuevas formas de trabajar; por ejemplo, consideran que deben pasar mucho tiempo frente a un computador en plataformas, mientras se alejan cada vez más de una intervención concreta con las personas. De su trabajo deben dejar huellas y ras-

tros, así lo expresa la jefa: “lo que no se muestra no existe; si no tiene soporte, no lo hizo; lo que se hace debe mostrarse” (Comunicación personal, Grupo de Estudio y Trabajo-ICBF, julio de 2015). Por eso algunos creen que el punto de partida institucional es la desconfianza. Solo existe lo que puede objetivarse. Otro de los efectos es la percepción de que la introducción de la tecnología ha incrementado el volumen del trabajo y les exige estar en muchos frentes, plantean que pueden mostrar soportes, presentar informes, pero la pregunta que emerge es por el impacto real que se obtiene.

“¡De pronto, he sentido que no hay el tiempo por la cantidad de actividades y funciones y el inmediatez, no hay oportunidad de uno profundizar y trabajar realmente el conflicto de la familia, y como somos integrados, entonces mandamos allí y los de la comisaría están ocupados, entonces vuelven a la EPS, y sí, se prestó el servicio, y ya!” (Comunicación personal, Grupo Focal 1, ICBF, 7 de julio de 2015)

En términos del trabajo social, los profesionales estiman que ha habido un debilitamiento interno, sienten que hace algunos años se tenían mayores espacios ganados, pero hoy consideran que el espacio del trabajo social ha estado dominado por otros. Un elemento que igualmente transformó la escena en la última década fue el nuevo Código de Infancia y Adolescencia, en tanto reorganizó las defensorías y

comisarías de familia no solo en términos de sus funciones sino también en cantidad. Por ello el pasado, de la misma manera, se lee con nostalgia:

“Éramos menos pero trabajábamos más, éramos más equipo, trabajábamos integradamente... una diferencia vital era un equipo que trabajara con el caso y si ese caso daban las 5 de la tarde y no se había resuelto, pues el equipo completo estaba allí, el equipo completo se quedaba para resolver el caso, bien fuera entregarle el niño a la familia, bien fuera ubicar el niño en una institución, lo que fuera pero era el equipo, nunca era que a las 5 de la tarde: ‘qué pena, pero son las 5’, y se van porque son contratistas y aquí nadie se puede obligar después de las 5, entonces se queda el defensor solo”. (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 14 de abril de 2015)

Profesionales manifiestan que, pese al llamado permanente del manual de funciones, la norma y los lineamientos para actuar desde una perspectiva interdisciplinaria, parece que centrar el trabajo en el formato los ha dividido y consideran que se ha reforzado la idea de que cada cual hace su trabajo separado de los demás, por eso para algunos el concepto de integralidad es, antes que nada, una ilusión.

“Yo pienso que antes nos enfocábamos más en los niños. Con el Platin me parece que es una ilusión de querer ver el niño integralmente, pero en realidad lo compartamentalizan mucho”. (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 14 de abril de 2015)

De la misma manera parece ocurrir con los procesos de estandarización, a propósito de la gestión de la calidad. Uno de los efectos que perciben frente a que buena parte del trabajo se desarrolle diligenciando formatos, parece ser en cierta medida el “desprecio” por algunos de los espacios colectivos. Algunos creen que hay rechazo por dichos espacios, pues se considera que desvían o quitan tiempo para atender las responsabilidades individuales. Al parecer el hecho de que estén reglamentados hace que no se dimensione su importancia y se asuma más como requisito que por lo que pueda llegar a representar para la vida del niño. De este modo los

procesos de estandarización se experimentan como parte de lo nuevo que deben enfrentar y se viven de manera ambigua.

“Ahora se ha ido estandarizando mucho con el proceso de calidad; antes era un informe que cada uno lo hacía con sus propios criterios, ahora hay formatos y eso ayuda, eso ayuda, pero también encasilla”. (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 6 de junio de 2015)

En este orden de ideas se percibe un cambio en las formas de intervención profesional, cambio que se asume como pérdida y debilitamiento en lo profesional:

“Ahora yo no veo ese trabajo ni del psicólogo ni del trabajador social. Antes, y tú puedes ver en las carpetas las historias de antes, estaba la valoración, pero luego estaba la intervención del psicólogo y luego la intervención de trabajo social, que citaba a la familia, y lo que se veía allá se anotaba en la historia, y lo mismo en psicología, si el niño necesitaba esto y esto, más que remitirlo a otra parte, yo lo hacía, ya si veía cosas muy delicadas pues obviamente había que remitirlo, pero si no ¡venga aquí al niño!, yo hacía la intervención con la mamá, lo orientaba, ponía tareas, yo hacía cosas, o sea, una intervención, pero ahora yo no veo sino valoraciones, valoraciones, valoración y recomendaciones, se recomienda, ¿a quién se lo recomiendan?, ¿quién debe seguir esas recomendaciones?”. (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 6 de junio de 2015)

Al parecer el énfasis en la última década se ha centrado en lo técnico-instrumental. Las metas e indicadores que son evaluados de manera permanente, al lado del alto volumen de trabajo que parecen percibir, trae como consecuencia una mecanización del trabajo, al punto que se ha llegado a detectar que hay información que no es real y que para dar cumplimiento a las metas, por ejemplo, en cuestión de elaboración de los Platin, muchos profesionales lo que hacen es cambiar los nombres de los niños:

“Antes nos llegaba un informe de un niño de una institución, uno veía al niño y decía: este es Periquito Pérez y aquí esta y qué se hace y qué no se hizo y qué orienta la institución y cómo se puede potenciar y era el niño, ahora es un formato

donde estamos hablando de Periquito Pérez y entonces resulta que más abajo es Sofía Latosa y más adelante vuelve a ser Periquito Pérez porque lo que hicieron fue cortar y pegar. ¡Eso es terrible! (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 6 de junio de 2015)

Del mismo modo, el énfasis puesto en metas e indicadores ha transformado, desde su punto de vista, la relación con las instituciones, que ha pasado del acompañamiento a la vigilancia:

“La supervisión en Bienestar ha cambiado, ha modificado mucho la concepción; hace un tiempo la supervisión era un apoyo a las instituciones para que pudieran cumplir de la mejor manera su trabajo y en beneficio de los niños, ahora es una mirada muy vigilante, muy fiscalizadora.” (Comunicación personal, Trabajadora Social, E3-ICBF, 6 de junio de 2015)

De otro lado, para algunas de las entrevistadas en los últimos años ha habido mayor presencia de profesionales masculinos en el ICBF. Y si bien el manual de funciones no establece diferenciación de géneros, lo que indica la no diferenciación de

funciones, las profesionales entrevistadas no parecen advertir tensiones en ese sentido. Reconocen una marcada presencia femenina pero no creen que haya atributos especiales con los cuales se deba cumplir. Sin embargo, la mayor parte de cargos de coordinación son desempeñados por mujeres, aun cuando en las últimas dos décadas, la Dirección Regional ha estado bajo la tutela masculina.

Estas maneras de entender los cambios en el trabajo se instalan en la nostalgia. La sensación de que lo de antes era mejor, evidencia en los relatos una aparente contradicción institucional, pues aunque lo que se presenta es una justificación por un esfuerzo mayor por mejorar la calidad en el servicio, lo que se percibe desde los profesionales es que, por el contrario, ha habido una pérdida del sentido de su ejercicio. Creen que lo que ha ocurrido es un desplazamiento hacia lo técnico-instrumental y un exceso de valoración por lo cuantitativo. En el fondo habría que explorar una tensión epistemológica que atraviesa la mirada institucional con una visión positivista frente a lo social, que no contempla lo cuantitativo ni la subjetividad.