

# Managerialización en políticas de protección a infancia en Chile: perspectiva de trabajadores

Josiane Teresinha Ribeiro de Souza, Ph. D.<sup>a</sup>

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Camila Mok-Aravena<sup>b</sup>

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Enrique Baleriola-Escudero, Ph. D.<sup>c</sup>

Universitat Oberta de Catalunya, España

Karol Morales-Muñoz, Ph. D.<sup>d</sup>

Universidad Diego Portales, Chile

Lorena Núñez-Parra, Ph. D.<sup>e</sup>

Universidad de Playa Ancha, Chile

Vicente Sisto-Campos, Ph. D.<sup>f</sup>

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

 josyribeiro4@gmail.com

## Resumen (analítico)

Chile ha sido considerado como un caso emblemático de políticas de protección a la niñez y adolescencia siguiendo los postulados del nuevo *management* público, tales como tercerización privatizada con financiamiento del Estado o el énfasis en instrumentos de control y la rendición de cuentas de altas consecuencias. Esta investigación abordó las experiencias de profesionales que trabajan en este ámbito, mediante el análisis de 16 entrevistas semiestructuradas. Los resultados muestran que los instrumentos de gestión que instala la política ocupan un lugar central, demandando un exceso de trabajo administrativo y promoviendo una visión competitiva propia de la empresa privada en su quehacer con niñez y adolescencia, que desmotiva, afectando el sentido del trabajo que realizan y sus prácticas orientadas al cuidado.

## Palabras clave

Tercerización; niñez; política; gestión.

## Tesaurus

Tesaurus de Ciencias Sociales de la Unesco.

## Para citar este artículo

de Souza, J. T., Mok-Aravena, C., Baleriola-Escudero, E., Morales-Muñoz, K., Núñez-Parra, L., & Sisto-Campos, V. (2024). *Managerialización en políticas de protección a infancia en Chile: perspectiva de trabajadores*. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 22(2), 1-26.

<https://doi.org/10.11600/rllcsnj.22.2.5990>

## Historial

Recibido: 17.05.2023

Aceptado: 17.10.2023

Publicado: 19.04.2024

## Información artículo

Este artículo se deriva del Proyecto 1191015 del Fondo Nacional para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Fondecyt Regular), con el apoyo de la Subdirección de Centros e Investigación Asociativa de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo, Centro CIE160009 y por el Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España, bajo el proyecto: PID2021-127076OB-I00. El proyecto tuvo inicio en marzo del 2019 y finalizó en enero de 2023. Área: sociología. Subárea: sociología del trabajo.

## Managerialization of child protection policies in Chile: the workers' point of view

### Abstract (analytical)

Chile has been considered an emblematic case of child and adolescent protection policies that incorporate the New Public Management approach. These include privatised outsourcing with government funding and an emphasis on controls and accountability, with significant consequences for the child protection system. This research brings together the experiences of 16 professionals working in this field through the analysis of semi-structured interviews. The results show that the management instruments installed by these policies occupy a central place in their work, requiring the completion of excessive administrative tasks and promoting a competitive vision that is typical of the private sector. This situation demotivates staff, affecting the meaning of the work they do and their care-oriented practices.

### Keywords

Outsourcing; childhood; politics; management.

## Managerialização das políticas de proteção à criança no Chile: ótica do trabalhador

### Resumo (analítico)

O Chile tem sido considerado um caso emblemático de políticas de proteção à infância e adolescência seguindo os postulados da Nova Gestão Pública, como a terceirização privatizada com financiamento estatal ou a ênfase em instrumentos de controle e prestação de contas de altas consequências. Esta pesquisa abordou as experiências dos profissionais que trabalham neste campo através da análise de 16 entrevistas semi-estruturadas. Os resultados mostram que os instrumentos de gestão instalados pela política ocupam um lugar central, exigindo um excesso de trabalho administrativo e promovendo uma visão competitiva típica da empresa privada em seu trabalho com infância e adolescência, o que desmotiva, afetando o significado do trabalho que realizam e de suas práticas orientadas para o cuidado.

### Palavras-chave

Terceirização; crianças; política; administração.

### Información autores

(a) Psicóloga, Universidade do Vale do Itajaí. Candidata a Doctora en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile).  [0000-0003-0477-7901](https://orcid.org/0000-0003-0477-7901). H5: 0. Correo electrónico: [josyribeiro4@gmail.com](mailto:josyribeiro4@gmail.com) (b) Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile).  [0000-0002-2618-0578](https://orcid.org/0000-0002-2618-0578). H5: 0. Correo electrónico: [camila.mok@gmail.com](mailto:camila.mok@gmail.com) (c) Psicólogo, Universidad de Almería. Máster en Investigación e Intervención Psicosocial, Universitat Autònoma de Barcelona. Doctor en Persona y Sociedad en el Mundo Contemporáneo, Universitat Autònoma de Barcelona. Profesor lector en la Universitat Oberta de Catalunya (España).  [0000-0003-2899-6316](https://orcid.org/0000-0003-2899-6316). H5: 9. Correo electrónico: [ebaleriola@uoc.edu](mailto:ebaleriola@uoc.edu) (d) Psicóloga, Universidad de Concepción. Doctora en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Investigadora postdoctoral de la Universidad de Cádiz (España).  [0000-0002-0428-1474](https://orcid.org/0000-0002-0428-1474). H5: 0. Correo electrónico: [karol.morales.m@gmail.com](mailto:karol.morales.m@gmail.com) (e) Psicóloga y Licenciada en Psicología, Universidad de Valparaíso. Magíster en Integración de Personas con Discapacidad, Universidad de Salamanca. Doctora en Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile). [0000-0001-5778-1205](https://orcid.org/0000-0001-5778-1205). H5: 0. Correo electrónico: [lorena.nunez@upla.cl](mailto:lorena.nunez@upla.cl) (f) Psicólogo y Licenciado en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Magíster en Psicología Social, Universidad Autónoma de Barcelona. Doctor en Psicología Social, Universidad Autónoma de Barcelona (España).  [0000-0003-4510-4041](https://orcid.org/0000-0003-4510-4041). H5: 25. Correo electrónico: [vicente.sisto@pucv.cl](mailto:vicente.sisto@pucv.cl)

## Introducción

El sistema de protección a la niñez y adolescencia (desde ahora en adelante NA<sup>1</sup>) en Chile ha sido foco de numerosos debates en los últimos años. Una de las razones de insatisfacción de familias, NA, trabajadoras y trabajadores está centrada en la precariedad de los programas de atención, que vulneran en lugar de proteger a estos grupos (Varas *et al.*, 2018). Así mismo, la calidad del servicio ofrecido, así como su organización y gestión público-privada, han sido cuestionados a nivel mundial por organismos tales como Unicef (2015) y el Comité de los Derechos del Niño (2018).

Buena parte de estas tensiones tienen como base común el modo en que las políticas públicas chilenas han funcionado durante los últimos cuarenta años. Desde la dictadura, bajo el auspicio de las doctrinas neoliberales de Milton Friedman y de los *Chicago Boys*, las políticas estatales adoptaron un modo de construir lo público que va a ser vinculado a lo que luego va a ser conocido como «nuevo *management* público», promovido desde los ochenta por diversos organismos internacionales (Gewirtz & Ball, 2000; Hood, 1991; Le Galès, 2016). Este promueve la tercerización privatizada de la provisión de servicios públicos, financiada por el Estado, instalando mecanismos de regulación y rendición de cuentas en función de indicadores y resultados. Esto generaría competencia y, con ello, mayor eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, estableciendo focalización en grupos vulnerables (Dahl, 2009; Shah, 2005; Thomas & Davies, 2005). Así, tal como señala Pereira (2017), en las políticas sociales se promovió la participación de la sociedad civil, constituidos en organismos no gubernamentales y consultoras, que ya tenían protagonismo en acciones de intervención. Lo anterior, a través de modelos de financiamiento basados en licitación de servicios y ejecución de políticas y programas, con pago por cobertura y resultados, siguiendo las recomendaciones de organismos internacionales (ver, por ejemplo el informe del Banco Mundial *Public Services Delivery*; Shah, 2005). Con ello, los ins-

---

<sup>1</sup> Basándose en el nuevo Servicio de Protección a la Niñez y Adolescencia, *Mejor Niñez*, se ha decidido utilizar la expresión «niñez y adolescencia» en lugar de «niños, niñas y adolescentes», como un concepto más inclusivo, a modo de evitar hacer una distinción por género y excluir a aquellos cuya identidad es no binaria y no se sienten parte de los términos niño o niña.

trumentos de gestión toman prioridad, pues establecen, a través de bases concursables, sistemas de evaluación y rendición de cuentas, entre otros, qué es lo relevante y qué no (Le Galés, 2016; Sisto-Campos, 2017). La investigación empírica ha mostrado que las/os trabajadoras de las políticas sociales, involucrados en acciones directas con los grupos vulnerados objetivo de la acción pública, son quienes experimentan mayores tensiones prácticas e identitarias. Estas tienen que ver con quienes son y qué es lo que deben hacer: entre el cumplimiento de indicadores y responder a lo que, desde sus saberes profesionales y éticas del trabajo público, consideran necesario de realizar (Dahl, 2009; Keevers *et al.*, 2012; Sisto-Campos *et al.*, 2021a). Diversas investigaciones han mostrado que el lugar de la trabajadora y el trabajador parece esencial para comprender las tensiones y complejidades del desempeño de estas políticas (Prioli *et al.*, 2019; Sisto-Campos *et al.*, 2021a; Thomas & Davies, 2005). Por ello, considerando a Chile un caso emblemático, este trabajo da cuenta de cómo las/os trabajadoras de las políticas de protección de la NA experimentan los efectos de los instrumentos de gestión en su cotidianidad laboral.

### Tercerización, instrumentos de gobierno y las trabajadoras y trabajadores de las políticas de protección de la NA

Chile es considerado uno de los países donde primeramente y con más profundidad se han desarrollado políticas sociales desde una mirada de mercado, privatizadora y *managerial* en coherencia con las prescripciones de organismos internacionales (Orellana, 2020; Pereira, 2017, 2018). En efecto, desde la década de los ochenta, diferentes organismos internacionales han promovido la creciente inclusión de privados en la provisión de servicios públicos, con modelos de contratación basados en la concursabilidad de la ejecución de políticas y programas con financiamiento público. Así, se han establecido sistemas de control basados en instrumentos de rendición de cuentas vinculados tanto a la ejecución administrativa como al cumplimiento de indicadores de desempeño y resultado (Irish *et al.*, 2009; Shah, 2005). Este modelo se instala en Chile desde fines de los setenta. En los noventa, tras la vuelta a la democracia, después de diferentes promesas y debates sobre la necesidad de transformar este tipo de políticas y sus efectos, finalmente, no solo no se producen cambios, sino que se amplían e intensifican (Morandé, 2016; Sisto-Campos *et al.*, 2021a, 2021b).

En el ámbito de las políticas de protección a la NA, las características que encarnan el nuevo *management* público se concretan en la delegación de la ejecución de las políticas de protección a organismos privados. La tercerización de las políticas de protección

implica que el Estado delega la ejecución de las políticas de protección de la NA, mediante licitaciones. El organismo que adjudica una licitación pasa a ser un *organismo colaborador*, tal como establece la Ley 20 032 (República de Chile, 2005). En 2018 se estimaba que el 98 % de la oferta programática era ejecutada por terceros (Fuentes & Martínez, 2018). Diversos informes han mostrado falencias de esta política de tercerización. Así, el Consejo Nacional de la Infancia (2016) señaló que uno de los efectos refiere a que los organismos se orientan más a los indicadores de cumplimiento que aseguran el financiamiento y su mantención en el mercado de proveedores que al interés por la protección y bienestar de la NA. El Comité de los Derechos del Niño (2018), investigando las denuncias en torno a graves violaciones a los derechos humanos de la NA bajo protección del Estado, señaló que una de sus principales causas era la excesiva tercerización. Tal y como lo ha expuesto más recientemente la Defensoría de la Niñez (2020),

la privatización y tercerización de los servicios ha propiciado y favorecido, indebidamente, que el Estado chileno haya desatendido sus responsabilidades directas, exclusivas e indelegables, no solo en relación con la vida de los niños, niñas y adolescentes, sino también respecto de los(as) funcionarios(as) a cargo de su cuidado, quienes ejercen sus labores muchas veces en condiciones precarias, inestables e inciertas. (p. 421)

Agregando que «aspectos centrales, tales como la selección y capacitación del personal quedan al arbitrio y decisión exclusiva de estos» (p. 421). Este informe lamenta que la nueva ley que reforma el sistema de protección, llamada *Mejor Niñez*, haya mantenido los principios de subsidiariedad, privatización y tercerización como ejes del sistema, con lo que no cambia significativamente su arquitectura.

En este contexto, tal como ha señalado Pavez-Mena (2021), son los profesionales que ejecutan las políticas de protección quienes son puestos en el centro del desempeño de la política. Esto son caracterizados por contratos precarios, vinculados a la temporalidad de las licitaciones; deben individualmente escoger y desarrollar modelos de comprensión e intervención, ante la falta de orientaciones claras desde la política (Pavez-Mena, 2021). Son estas trabajadoras y trabajadores con los cuales se controla, desde el nivel central, la ejecución de las políticas; además, son más fuertemente interpeladas/os por los instrumentos de rendición de cuentas. Esto ha supuesto gran cantidad de tiempo dedicado a llenar formularios (quitándosele a las intervenciones; Sanfuentes & Espinoza, 2017) y una fuerte presión para orientar su trabajo al cumplimiento de metas para lograr la cantidad exigida de intervenciones, visitas, registros, etc. (Schöngut-Grollmus, 2017). Lo que,

además, estaría promovido por la competencia entre los organismos colaboradores, presionando a sus trabajadores a cumplir, buscando mostrarse como el oferente más eficiente o atractivo para adjudicarse las licitaciones, de las cuales dependen tanto la intervención como la continuidad del programa (Pavez-Mena *et al.*, 2019).

Un elemento central en las políticas de gestión propias del nuevo *management* público es la proliferación de normativas, protocolos, instrumentos y otros dispositivos que encauzan y despliegan en el plano local los mandatos legales y políticos (Clarke & Knights, 2015; Le Galès, 2016). De diferentes formas en función del ámbito social particular del que se trate, estos instrumentos dejan huellas en un modo de accionar y una forma de hacer; ello en una especie de dictamen respecto a cómo las trabajadoras y trabajadores deben realizar su trabajo, apelando a las prácticas y acciones esperadas para rendir adecuadamente en función de los criterios de rendición de cuentas establecidos. De tal manera, se asientan sistemas de registro y supervisión, vinculados a incentivos y castigos por desempeño, o constituyendo las jerarquías y los canales de comunicación y participación de cada miembro en la arquitectura que despliega la acción pública en cada campo específico (Barna, 2014; Holloway *et al.*, 2017; Lascoumes & Le Galès, 2007; Pavez-Mena, 2021; Sisto-Campos *et al.* 2021a).

En el ámbito particular de las políticas de protección a la NA, las investigaciones principales sobre estos instrumentos enfatizan tres aspectos. En primer lugar, el papel del discurso respecto a cómo se construye la política de protección (Pavez-Mena *et al.*, 2016, 2019). En segundo lugar, analizar cómo las condiciones precarias de trabajo en los servicios a la NA operan y generan rupturas en la subjetividad de las trabajadoras y trabajadores, así como su impacto en los afectos como elemento central en las prácticas cotidianas de estas personas en la construcción de su identidad laboral (García-Meneses & Enciso-Domínguez, 2022; Prioli Cordeiro *et al.*, 2019; Sisto-Campos *et al.*, 2021a). Y, en tercer lugar, el papel de estos instrumentos en la externalización del servicio bajo el contrato por proyectos al que los organismos colaboradores deben emplear a sus trabajadoras y trabajadores (Pavez-Mena *et al.*, 2019; Schöngut-Grollmus, 2017).

En conjunto, estas investigaciones resaltan el rol de los instrumentos como parte de la *managerialización* que adoptan las políticas públicas de NA en Chile. Estos configuran un entramado particular de prácticas locales que las trabajadoras y trabajadores deben desplegar, las cuales atienden a la lógica de la nuevo *management* público. No obstante, pese a la evidente contribución que estos trabajos suponen al estudio y la visibilización de las problemáticas en las políticas de NA, aún existe poca información sobre otros

aspectos esenciales de estos instrumentos que, sin embargo, sí se han reportado como fundamentales en otros ámbitos de las políticas sociales, a saber: las diferencias emergentes entre cómo la política es diseñada y su implementación local práctica bajo los instrumentos (Kuiper, 2018), las tensiones locales por el modo en que estas normativas impactan directamente en las trabajadoras y trabajadores y usuarias y usuarios (Knights & McCabe, 2016), las disputas por los significados de lo que es prioritario e importante para ofrecer un servicio de calidad y realizar un buen trabajo (Ramírez-Casas *et al.*, 2022), o las contradicciones y problemáticas en las identidades de las trabajadoras y trabajadores (Fardella, 2021).

En este sentido, entendemos que estos instrumentos de gestión no tienen solo un rol discursivo y que tampoco cumplen una mera función de recopilar y hacer la bajada de los mandatos políticos y legales, comunicando el contenido representativo de las leyes y los dictámenes para las trabajadoras y trabajadores y usuarias y usuarios. Como demuestran diferentes investigaciones recientes, documentos, *software*, plataformas de gestión en línea, formularios o protocolos cumplen una función política y performativa en el lugar donde se insertan; esto es, tienen un papel agente en las instituciones sociales como sostenedores de las relaciones entre diferentes colectivos, instituciones y grupos de interés (Fairclough, 2013; Latour, 2008; Prior, 2012; Schuch *et al.*, 2014). Por eso, los instrumentos pasan a mediar la relación que se establece entre las y los burócratas que diseñan las políticas públicas y las trabajadoras y trabajadores que ejecutan, siendo atravesados por los sentidos y significados que se les atribuye en el camino. Esto se encuentra en diálogo con el estudio de Merry (2011) respecto a la creciente presencia de los indicadores y estadísticas en el ámbito de la gobernanza mundial y en cómo este despliegue ha pasado a dar espacio para el peritaje en la política pública.

Como consecuencia, los instrumentos empleados por las trabajadoras y trabajadores de las políticas de NA, tales como agendas físicas y digitales, los dispositivos denominados «carpetas» o los sistemas de registros, entre tantos otros a los que deben atender y responder en su quehacer diario, tendrían efectos centrales en la cotidianidad de lo que en estos lugares de trabajo ocurre. Son actantes no humanos de las acciones y prácticas, valores y prioridades de trabajadoras y trabajadores, de la NA y, como resultado, en la ciudadanía general (Carrasco, 2018; Castillo *et al.*, 2021). Es por esto que, en este artículo, buscamos conocer cómo experimentan las trabajadoras y trabajadores en políticas de NA de Chile los instrumentos de gestión en su cotidianidad laboral.

## Método

El presente trabajo se basa en un estudio cualitativo (Flick, 2012) y, en particular, en el análisis pragmático del discurso (Íñiguez & Antaki, 1994). Este enfoque entiende que el discurso de los diferentes actores sociales posee un carácter performativo y de acción social y, por tanto, está cargado de un potencial transformador. Como ya comentamos, los instrumentos de gestión son parte central de la práctica social y, en consecuencia, forman parte de la función pragmática discursiva (Lascoumes & Le Galès, 2007) que conforma la realidad de las trabajadoras y trabajadores en NA, direccionando, permeando y estructurando sus relaciones, sus prácticas laborales y sus afectos, entre otros.

Para conocer los efectos de estos instrumentos en las trabajadoras y trabajadores, empleamos la entrevista semiestructurada (Roulston & Choi, 2018). Así, pudimos recoger información sobre dieciséis trabajadoras y trabajadores de NA en Chile, quienes al momento de las entrevistas se desempeñaban en distintos programas de organismos colaboradores de la red Sename. La pauta de entrevista fue distribuida en ocho secciones, a saber: antecedentes personales; historia laboral; proceso, condiciones y organización de trabajo; la política; sentidos del trabajo; las formas de organización colectiva; pandemia; cierre. Debido a la situación sanitaria ocasionada por el covid-19, las entrevistas fueron realizadas en línea mediante la plataforma Zoom, adaptando las entrevistas a las posibilidades del medio virtual (Jones & Abdelfattah, 2020).

Los criterios de selección de las/os participantes corresponden al muestreo por bola de nieve, el cual es una técnica que se utiliza para encontrar al objeto de investigación, en donde un sujeto le da el nombre de otro al investigador, quien, a su vez, refiere a un tercero y así sucesivamente hasta tener distintos datos (Atkinson & Flint, 2001). Pese a que en un estudio cualitativo el criterio de la representatividad no es prioritario, tratamos de abarcar una variedad de participantes y trayectorias suficientemente diversa para posibilitar la emergencia de distintos discursos sobre el objeto del estudio (tabla 1). Dentro de los programas en los que trabajan las/os participantes se encuentran: diagnóstico ambulatorio (DAM), oficina de protección a la niñez (OPD), programa de prevención focalizada (PPF), programa especializado en reparación de maltrato grave (PRM), programa de intervención especializada (PIE), programa especializado en explotación sexual comercial infantil (PEE), programa especializado para agresores sexuales (PAS), programa de familias de acogida especializada (FAE) y residencia para lactantes (RLP).

**Tabla 1**  
*Características de la muestra*

Programa	Profesión	Sexo	Edad	Permanencia en el área
<i>Diagnóstico</i>				
DAM	Psicóloga	Mujer	32	8 años
DAM	TS	Mujer	37	10 años
<i>Prevención y promoción</i>				
OPD	TS (directora)	Mujer	¿?	13 años
OPD	PSI	Mujer	27	1.5 años
<i>Baja complejidad</i>				
5 PPF	3 TS, 2 PSI	3 hombres 2 mujeres	Entre 26 y 36	Entre 1 año, 7 meses y 6 años
<i>Alta complejidad</i>				
3 PRM-PIE	1 TS, 2 PSI	3 hombres	Entre 27 y 45	Entre 4 y 8 años
1 PEE	PSI	Hombre	28	Entre 3 y 4 años
1 PAS	TS	Mujer	32	9 años
<i>No ambulatorio</i>				
FAE	TS	Mujer	28	5 años
Residencia de lactantes	PSI	Mujer	30	8 años
<b>Totales</b>	8 PSI 8 TS	9 mujeres 7 hombres	Entre 26 y 45 años *Sub 36	Hasta 3 años: 3 Hasta 5 años: 8 Más de 5: 8

## Análisis

El análisis realizado se basó en un análisis de contenido (Cáceres, 2003; Neuendorf & Kuman, 2015) con el objetivo de analizar y categorizar las diferentes experiencias de las/os participantes sobre los instrumentos de gestión en su desempeño cotidiano en el trabajo. Ese proceso fue realizado en colectivo por un grupo de investigadoras e investigadores que participaban como tesistas de doctorado, ayudantes, apoyo técnico de investigación e investigador responsable por el proyecto. Así, el trabajo fue dividido en dos fases: en la primera, se realizó una lectura iterativa de las transcripciones de manera individual por cada miembro del equipo, bajo el cual emergieron diferentes códigos y categorías en relación con el objetivo de investigación. En un segundo momento, se repitió el proceso de categorización, ahora de manera grupal, lo que permitió discutir y acordar qué tramas de experiencias eran comunes, qué codificaciones eran más frecuentes o qué categorías resultaban centrales para responder a la pregunta de investigación.

Como resultado de este doble proceso de análisis, se refinaron las categorías encontradas hasta convenir que eran tres las principales, las cuales son recogidas en la sección de resultados de este manuscrito. Estas tres categorías dan cuenta de manera principal

sobre las experiencias que las trabajadoras y trabajadores de NA de Chile atribuyen a los instrumentos de gestión en su cotidianidad laboral.

## Consideraciones éticas

Como parte de un proyecto de investigación financiado públicamente, este trabajo cuenta con la aprobación del comité de bioética de la institución patrocinante. Así mismo, en el proceso de recogida de datos se acordaron los términos de confidencialidad y uso de la información con cada participante mediante consentimiento informado aceptado y firmado por todos.

Con el objetivo de resguardar cualquier información sensible o que pudiera perjudicar a los participantes o a cualquier institución involucrada, cualquier nombre propio o dato comprometedor ha sido eliminado o sustituido por un pseudónimo. Finalmente, los datos fueron almacenados de manera segura, de modo que solamente el equipo investigador ha tenido acceso a los mismos durante el período que duró la investigación. El método debe estar presentado de forma detallada, incluyendo el diseño de la investigación, la muestra y el muestreo (si aplica), los criterios de inclusión y exclusión de los participantes, sus características (especialmente aquellas que pudieron influenciar los resultados) y los procesos de recolección y análisis de la información.

## Resultados

Las tres categorías que emergieron del análisis dan cuenta de aristas diferentes que, en conjunto, ofrecen una visión profunda de las experiencias que las trabajadoras y trabajadores de NA en Chile atribuyen a su trabajo cotidiano en relación con los instrumentos de gestión. Estas tres categorías son: 1) instrumentos como herramientas de control; 2) instrumentos como herramientas que sobrecargan y desmotivan; y 3) las tensiones de los instrumentos en la experiencia y en los afectos.

### Categoría 1: los instrumentos como herramientas de control

Esta categoría presenta y discute cómo los principales instrumentos que componen el trabajo en NA en Chile sirven como herramientas que instalan lógicas de control sobre trabajadoras y trabajadores, a través de estrategias que les evalúan y clasifican, con efectos en el plano laboral y personal. Una de las principales misiones de los instrumen-

tos de gestión, al tratarse de herramientas que vinculan el plano de las políticas neoliberales con el plano cotidiano de lo laboral, consiste en demandar, recopilar e, incluso, analizar información sobre el desempeño de las/os trabajadoras (Sisto-Campos, 2017; Sisto-Campos *et al.*, 2021a, 2021b). Información que, frecuentemente, es estandarizada y, por tanto, no es sensible a las características particulares de la NA a los que se atiende, no recoge las necesidades de trabajadoras y trabajadores de cada centro o no es flexible con cada proyecto o licitación concreta.

Es por esto que trabajadoras y trabajadores significan estos instrumentos como herramientas de control, que mantienen y profundizan las lógicas *manageriales*:

Yo creo que el papel es control. Nada más que eso. Si bien yo igual entiendo, por ejemplo, desde una lógica terapéutica, por ejemplo, la relevancia de registrar las sesiones, creo que como se nos exigen y el nivel de supuesta «calidad», que en realidad es más extensión que calidad, con respecto a los registros, los informes. Tiene que ver con control (...) desde Sename. Quiero referirme (...) a Sename; creo que es absolutamente centrado en el papel, creo que es centrado frente a una... careta. Creo que es una institución que existe a nivel social, para de alguna u otra forma entregar en algún momento una cifra de que se hace algo con estos niños vulnerables y que no se dejan completamente solos. Pero que, al final del día, solo sirve que esté registrado, que esté la pauta y en términos muy crudos. Si el niño se muere, si el niño lo abusan, que por lo menos esté el papel que tu hiciste... Algo, que por lo menos no hayas hecho nada (...). Pero que esté eso para comprobar y vamos para arriba limpiándonos las manos. Así es como yo lo veo y mi experiencia. (Tomás, psicólogo)

En la cita se rescatan dos aspectos fundamentales del modo particular en que el control funciona en los instrumentos de gestión de NA: primero, respecto a las trabajadoras y trabajadores, mediante los registros e informes que deben realizar, los cuales devienen una evidencia para que Sename pueda comprobar que se ha hecho el trabajo, tener cifras concretas e, incluso, un respaldo frente a situaciones de vulneración contra la NA que pueden ocurrir dentro del mismo servicio. En segundo lugar, la denuncia al organismo en el que trabaja el profesional, el Estado, criticando su manera de actuar a través de estos instrumentos. Es mediante estos que ejerce su acción pública, la cual prioriza asegurarse que algo fue hecho —no que un buen trabajo fue hecho— y, así, respaldarse en casos graves de vulneración que pueden ocurrir dentro del mismo servicio. Del mismo modo, esta especie de garantía sobre las acciones de las trabajadoras y trabajadores visibiliza el carácter individualizante que se les atribuye, como representantes —o respon-

sables— de la política pública en lo que significa la restitución de los derechos de la NA. Entonces, la preocupación por la niñez, adolescencia y las vulneraciones vividas queda en un segundo plano, observable en la metáfora del «centrado frente a una careta»: el Estado operaría con una careta de preocupación hacia la NA, sin que en el fondo sea realmente así; solo se busca respaldarse ante posibles denuncias mediante el control excesivo, trabajo burocrático y administrativo, quedando afuera lo que son las determinaciones sociales, económicas, políticas, etc.

Este tipo de experiencias con los instrumentos de gestión son frecuentes. En las diferentes entrevistas realizadas, la noción de control se profundiza y amplía hacia la ausencia de otras utilidades posibles de los propios instrumentos que no sean la rendición de cuentas y el respaldo de la institución frente a una problemática. En este sentido, los comentarios referidos a un uso exclusivamente punitivo de los instrumentos, entendiendo que estos son utilizados para controlar y monitorear lo que hace cada trabajadora y trabajador o para chequear si se realiza o no la tarea. Así, se enfatiza la ausencia de otras experiencias más constructivas como, por ejemplo, obtener una retroalimentación de otras personas sobre cómo se está llevando a cabo el trabajo para su mejora:

Es información muerta y, además, no está en red. Por ejemplo, si tú eres de un programa, tus compañeros de trabajo pueden ver eso, pero nadie más; entonces, no tiene sentido. Si, por ejemplo, fuera un instrumento para todos los que están en la causa, ¡te creo!; porque podrían ver y decir «Ah, ya hoy día fueron» y, no sé, reviso el sistema y se atendió con el PRM [Programas de Protección Especializada en Maltrato y Abuso Sexual Infantil] con tal persona e hicieron tal cosa. Pero eso no pasa. La información es netamente para rendirle cuentas a la gente que te va a pagar y también a los jefes (...) [los] supervisores técnicos. Pero, obviamente, Senainfo no es un instrumento que transparente nada... relevante, que pueda ayudar a la gente, creo yo. Creo que, como te digo, principalmente es para controlar, para vigilar como diría Foucault, vigilar y castigar. Es principalmente para eso (Esteban, jefe técnico/psicólogo)

Estos relatos refuerzan la visión que tienen las trabajadoras y trabajadores respecto a los instrumentos: herramientas que controlarían y vigilarían las acciones que ellos cumplen y no cumplen, sin aportar a la calidad de las intervenciones con las familias; o determinar qué tan productivos están siendo en términos cuantitativos, sin siquiera recabar en la calidad, en el qué hacen, por qué lo hacen o cómo lo hacen.

El control que ejercen estos instrumentos es narrado como experimentado en prácticas cotidianas: elaboración de informes para tribunales, la actualización de infor-

maciones en Senainfo, entrega diaria del reporte de actividad en contextos de pandemia, atención a todas/os usuarias/os direccionadas/os a cada profesional o dupla psicosocial, actualización de informes en las carpetas, entre otras actividades que componen el trabajo con NA en Chile. A través de una extrema burocratización, los instrumentos que evalúan la productividad y el alcance de metas priorizan los números por sobre la calidad y resultado de las intervenciones.

Además de registrar el llamado y llamar a todos los niños, tienes que registrar las llamadas, la duración de la llamada, cuál es el número de destino y mandar esa planilla de forma diaria (...). Yo siento que de las acciones que se han dado ahora, es más bien para generar un control y una supervisión mucho más exhaustiva de lo que pasaba de forma presencial. Porque nosotros todas las semanas tenemos que enviar una planificación semanal de lo que vamos a hacer. Además, tenemos que, por ejemplo, esto de los llamados, tenemos que tomar pantallazos de las videollamadas, pantallazo del tiempo de duración de un llamado telefónico, el registro de intervención (...) y el registro de intervención con la hora y la modalidad con que hiciste el registro de intervención. (Pedro, Psicólogo)

Senainfo es la plataforma donde trabajadoras y trabajadores registran todas las intervenciones realizadas por ellos durante la jornada laboral (República de Chile, 2021; Sename, 2022) y, por tanto, uno de los principales indicadores su productividad. Por esto, se revisa Senainfo mensualmente para saber si las trabajadoras y trabajadores están cumpliendo con las metas establecidas. Esto refleja el control que se menciona en la cita anterior, el cual se exacerbó durante la pandemia debido a la desconfianza por el trabajo realizado a distancia. Este hito enfatizó la necesidad de demostrar aún más y bajo diversas formas (pantallazos, registros, cámara en vivo) que se estaba trabajando y cumpliendo con las tareas.

Sin embargo, se puede establecer que Senainfo, como instrumento, cae en una contradicción respecto a su medición de productividad, ya que, si bien demuestra si trabajadora y trabajador están cumpliendo con las metas de intervención, no refleja todo el trabajo realizado, ya que las tareas administrativas no son registrables en Senainfo. Por ende, como el entrevistado indica, si dedican una jornada a ordenar las carpetas que contienen los registros de intervención, esta tarea no es algo que se refleja en Senainfo y, por tanto, el instrumento entiende que la trabajadora y el trabajador no ha rendido en ese día, invisibilizando la cantidad real de trabajo realizado.

En síntesis, la experiencia de control sobre trabajadoras y trabajadores se despliega bajo el discurso de la ineficacia de los instrumentos. Ellas y ellos terminan por dar res-

puestas insuficientes a las necesidades de la NA, ya que el tiempo no permite más. Además, desde los trabajadores existe una crítica hacia el Estado y su manera de operar mediante los instrumentos, enfocándose solo en el cumplimiento de metas y rendición de cuentas, evidenciando que se trabaja, pero no cómo se trabaja; demostrando que se cumple atendiendo a la NA, pero no cómo se les está atendiendo. Finalmente, estas experiencias denotan que no pareciera haber un interés por parte del Estado por cuestionar si las condiciones que ellos mismos están entregando favorecen o no a que las intervenciones sean de calidad y la que merecen quienes asisten al servicio.

## **Categoría 2: instrumentos como herramientas que sobrecargan, cansan y desmotivan**

Las experiencias acerca de los instrumentos de gestión como elementos de control que mantienen y profundizan la lógica de rendición de cuentas implica diversos efectos sobre trabajadoras y trabajadores. Debido al mantenimiento sostenido de una constante vigilancia mediante informes, aplicativos, listas de chequeo y otros instrumentos, se produce una sobrecarga de trabajo, lo que desemboca en que el espacio laboral cotidiano sea repetitivo y desmotivante. Así, esta categoría visibiliza cómo estos permean y afectan su experiencia como trabajadora y trabajador y qué acciones de su lógica *managerial* en concreto, les saturan y desmotivan.

Igual es difícil. Estuve con licencia hace un tiempo. ¿Estoy retornando?, ¿retorné hace mes y medio?, y estoy nuevamente sintiendo esa ansiedad y ha traspasado esa situación. Actualmente el tema del papeleo no es solo el desgaste de hacerlo, sino que me genera un conflicto que realmente, antes de tomarme la licencia, veía el papel y decía: «¿Realmente tengo que estar gastando energía en esto?» Sabiendo que..., porque mis niños, yo no hablo de que son mi propiedad, pero hasta un cierto punto son mi responsabilidad como profesional entregarles algo de calidad y desde mis posibilidades. ¡Pero lo gasto en esto, lo gasto en esto! Y he pasado épocas de mucha ansiedad y procrastinación. También hay algo en mí que se rebela, se rebela con este papel que es muy automatizante que como te decía. Trabajamos con personas. (Tomás, psicólogo)

La cita presentada no solo refleja el desgaste que provoca rellenar papeles para rendir cuentas, sino también cómo esta tarea conlleva a las trabajadoras y trabajadores a cuestionar su relevancia y a criticar el tiempo que se le destina; tiempo y esfuerzo que provoca que sientan que quedan sin la energía necesaria para realizar lo central y fundamental: la intervención con la NA. Estas prácticas administrativas exigidas y deman-

dadas, junto a su experiencia como una tarea automática en la que invierten energía y tiempo laboral, provoca improductividad, procrastinación, ansiedad o desgaste. Finalmente, todo el ánimo se lo lleva lo que demanda más tiempo: el papeleo. En cambio, las tareas consideradas de responsabilidad central en su labor (el cuidado y atención de la NA) quedan relegadas a un segundo plano, lo que produce hasta cierta molestia o rebeldía de los trabajadores entre el rol teórico y el trabajo realmente desempeñado con la NA. La denuncia principal que se observa tras este discurso es la importancia otorgada a las metas del programa en contraste a la realidad cotidiana. En aquella, como trabajadoras y trabajadores, por cumplir las metas a toda costa y no sufrir las consecuencias negativas de no hacerlo, soportan todas las implicaciones que ello conlleva, a costa de un aumento del cansancio y la desmotivación, pero sin poder dar todo de sí mismos en la ayuda a la NA y sus familias.

Otro aspecto relevante en la experiencia de los efectos de los instrumentos se da cuando estos traspasan el nivel individual, alcanzando las dinámicas de equipo. En particular, son latentes los efectos en la motivación de los grupos de trabajo debido a la gran carga que conlleva en su ejecución, lo que en muchas ocasiones incluso impacta en la salud y el compromiso de los trabajadores, tal como se ilustra en la siguiente cita:

A: Cómo podrías describir las relaciones humanas en tu equipo de trabajo, tanto las relaciones entre tus colegas, entre tus superiores...

B: La verd... sí, es que como que yo creo que ha sido fuerte y ha sido notorio el desgaste. En qué sentido, en que partió un equipo que estaba súper motivado, de hacer las cosas bien, de hacer cosas (...), de innovar. Pero la carga administrativa, las exigencias sobre cuántas veces tenis' que atender a los niños, y adultos, niños, niñas y adultos, es súper alta. Entonces, al final como que ha ido pasando y ha ido como cambiando el clima, por lo mismo también han habido roces. También hay gente que está tan cansada que ha sido como múltiples las veces que han pedido licencias también. Y ahí hay una especie de comunicación súper extraña porque, por ejemplo, (...) la otra vez conversaba con jefatura y le decía: «Igual hay que tener ojo porque el programa se está volviendo igual como cansador» (...). La gente que tenemos nosotros acá, al estar tanto tiempo también en la modalidad, se está quemando y eso se nota en la cantidad de licencias que están tirando. Y la respuesta también de repente es como: «Ya sí, podríamos hacer algo»; y de repente es como: «Oye, pero si es su pega, tienen que resolverlo solos». Entonces es como extraña... [se ríe]; es rara la forma de ir prosiguiendo o de repente lo mismo. Por ejemplo, no sé por las jefaturas más altas, incluso es más aún de esa visión de que los responsables de estar mal (...) son los trabajadores y no las condiciones de trabajo. Mientras más lejano al que ejecuta, más aparece esa visión ¿cachai? (Esteban, jefe técnico/psicólogo)

En este extracto se observa cómo la gran carga administrativa afecta en distintas esferas, tanto a la trabajadora y el trabajador, como a las dinámicas relacionales y al clima laboral. En primer lugar, los efectos de los instrumentos inciden en la motivación de los trabajadores/as, produciéndose una desmotivación progresiva generada por la sobrecarga laboral. En segundo lugar, afecta a las relaciones interpersonales entre ellas y ellos mismos, generando tensiones debido al estrés y las diferencias entre el trabajo esperado y el realizado. Como resultado, la sobrecarga y la desmotivación terminan en la demanda de licencias médicas, debido a la experiencia de no poder continuar trabajando bajo tales condiciones de estrés y presión.

A raíz de esto mismo, se observa una ambivalencia frente a qué se hace con esta situación y malestar, ya que las jefaturas terminan individualizando la problemática y, por ende, es responsabilidad única de cada trabajadora y trabajador el solucionar o simplemente aceptar los efectos como parte de su trabajo. En consecuencia, las condiciones del trabajo, la rendición de cuentas, la sobrecarga y sus consecuencias se vuelven crónicas bajo la lógica neoliberal y *managerial* de los instrumentos, en la que alternativas tales como una mirada holística del trabajo o soluciones que no pasen por la medición y la rendición de cuentas, ni tan siquiera son concebidas. De este modo, se deifica la experiencia de sobrecarga, cansancio y desmotivación provocada por los instrumentos.

### Categoría 3: las tensiones de los instrumentos en el sentido y los afectos del trabajo con niñez y adolescencia

Pero los efectos de los instrumentos de gestión no se limitan al ámbito psicosocial u organizacional. Otro aspecto especialmente remarcado por las/os participantes se refiere a las tensiones afectivas que emergen como consecuencia del sobreuso de los instrumentos, cuando estos tienen una función casi exclusiva de rendición de cuentas y control. Esta tercera experiencia alude a las tensiones que los instrumentos producen en la emocionalidad de trabajadoras y trabajadores, así como en el sentido del trabajo que realizan, lo que se puede apreciar en las siguientes citas:

A: ¿Cómo choca esto de lo que tú me hablas, cuando haces un buen trabajo, con las condiciones que tiene de repente el trabajo?

B: Yo creo que chocan en el sentido de que generalmente no siento que haga un buen trabajo, ¿ya?, porque hay que hacer mucho administrativo. Entonces, a veces no doy el tiempo suficiente netamente a lo interventivo. Yo creo que ahí choca la intervención o el tipo

de trabajo que quiero o trato de hacer versus lo que realmente en lo práctico puedo hacer (Mauricio, trabajador social)

En general, la carga de casos en promedio son veinticinco casos por psicólogo, y que si tú sumas, tienes 40 a 44 horas en la semana, y 25 horas serán para los casos y queda menos de la mitad de tiempo para lo administrativo. Pero lo administrativo toma más tiempo que atender a la gente, aunque suene raro. Entonces, la gente trabaja fuera de horario. Algunos igual, no sé, como que tienen que priorizar entre que atienden y hacen el informe y.... no se condice, ¿te fijas? La calidad de intervención que te solicita Sename, que el niño (...) reciba una terapia reparatoria profunda, pero el tiempo que te dejan planificar por tanto papeleo es mínimo. (Esteban, jefe técnico/psicólogo)

Ambos extractos nos permiten entender el gran valor afectivo y simbólico que lo interventivo tiene en el desempeño de las trabajadoras y trabajadores. Pero este sentimiento se ve opacado por la cantidad de registros e informes que se deben hacer, relegando el tiempo a las familias para después de lo administrativo. Esta disonancia asienta y sedimenta un dilema ético acerca del sentido del trabajo: el tiempo dedicado no es suficiente, pero existe un fuerte compromiso con las familias y la NA. De este modo, la rendición de cuentas y la atención a los instrumentos toman el protagonismo de su cotidianidad laboral, convirtiéndose en la tarea a la que más se dedican. Por tanto, el modo de resolver la tensión consiste en la dedicación de más horas laborales de las estipuladas o disminuyendo la calidad del trabajo.

La expresión de estos dilemas éticos en la realidad del trabajo de las/os entrevistados destaca por las experiencias de saturación e inutilidad de los instrumentos, de lo cual surge la disputa interna entre lo que se debiese hacer frente a lo que realmente se hace en el trabajo (McMurray *et al.*, 2011). Si bien este fenómeno ya se ha evidenciado en otras políticas públicas de orden gerencial (Nishida, 2015, 2017), resulta especialmente destacable en el ámbito de la NA, por la inherente y necesaria relacionalidad afectiva entre trabajadoras y trabajadores, las familias y NA para que el trabajo pueda ser realizado de manera óptima.

Sí, sabes que es súper difícil. Yo lo he hablado harto con mis colegas y hemos llegado a la conclusión de que, lamentablemente —y lo digo en forma supercrítica—, la calidad de la intervención no es la óptima porque tú te ves enfrentado en la práctica (...). Estoy (...) con esta usuaria una hora y le dedico otra hora más a preparar la sesión, más otra hora más para qué se yo...., preparar algún material para que la familia trabaje la otra semana, versus tres informes que me están esperando en mi escritorio que tengo que hacer. Entonces,

el sistema te obliga (...), pero tú eres cómplice sin querer. No es como que yo conscientemente diga: «Voy a hacer esta intervención a la rápida para salir luego de la señora», sino que, inconscientemente, entro a la intervención y ya estoy pensando: «Oh, después tengo que hacer esto, esto». Entonces quizás mi energía no está concentrada en la situación familiar como yo quisiera, sino que está más concentrada en el papeleo porque, quizás lo digo en forma súper cruel, pero, quizás la familia: «Oiga pero usted me atendió rápido» versus un jefe que te va a decir: «Oye, pero no mandaste el informe; ¡cómo no mandaste el informe!». Yo lo hablo con mis colegas más cercanas (...); decimos: «¡Qué rabia!», porque uno quiere dedicarle mucho tiempo a las familias, como preparar bien la sesión en que voy a trabajar y siento que no, porque salgo de la sesión y tengo que entrar a otra y en qué momento la preparo, no, como que... [se ríe]. Entonces, es como súper estresante y yo creo que por eso (...) te cansa muy rápido este sistema. (...) A lo mejor otros trabajo igual, pero acá siempre te piden un paso más; Sename te pide algo más, el tribunal te pide algo más, la fundación te pide algo más y las pobres familias te esperan, te esperan y uno ahí como «Ah, qué hago, qué hago, qué hago». Es súper estresante. (Josefa, trabajadora social)

Las experiencias relacionadas con el agotamiento o la desmotivación ya analizadas repercuten en la emocionalidad de las trabajadoras y trabajadores mediante sentimientos como rabia y frustración frente a las tensiones y dilemas de las que son testigos. De tal manera, la experiencia del cuidar y del intervenir tanto les hace sentirse valorados exclusivamente por las tareas consistentes en rellenar y responder aplicativos como les conduce a cuestionar el sentido del trabajo con la NA. La prioridad del respaldo estatal producto del registro continuo en los instrumentos de gestión produce tensiones sobre la posición de la trabajadora y el trabajador respecto a su lugar como agente público representante del Estado chileno en el ámbito de la protección a la NA. Un trabajo en ocasiones apresurado o sin la calidad esperada, reducido a rellenar informes o carpetas, del que terminan por sentirse cómplices o ejecutores.

Fragmentos como el anterior son una clara ilustración de estas tensiones en el sentido y los afectos del trabajo. Revelan la rabia, el cansancio y una corresponsabilización de realizar intervenciones apresuradas o poco óptimas. El uso del verbo *enfrentar* empleado en la caracterización del trabajo («verse enfrentado por la práctica»), expone cómo los trabajadores trasladan la experiencia al ámbito del combate, ocupando un lugar tanto de lucha como de defensa. La lucha en contra de la imposición de numerosos instrumentos de rendición de cuentas respecto al tiempo y calidad de las intervenciones, como a la sobrecarga en que se ven puestos; y la defensa de sus derechos en el trabajo, así como de la NA y sus familias. Esta tensión lucha-defensa denota la pasividad en que quedan posicionados

y que les hace sentirse cómplices de una labor de control, desmotivante e ineficaz propiciada por los instrumentos de gestión y su génesis política neoliberal.

En síntesis, la lógica de rendición de cuentas y el constante informe sobre las actuaciones provoca una tensión con dos vertientes vinculadas. Por un lado, en el sentido del trabajo, al cuestionarse qué es ser un buen psicólogo, trabajador social o, en general, una buena trabajadora o trabajador del servicio de protección a la nNA: ¿es generar muchos informes sobre la actividad cotidiana?, ¿es atender con efectividad a las familias y a la NA, generando vínculos que permitan solventar la idiosincrasia de cada caso particular? Por otro lado, aunque de manera inseparable, en lo afectivo: ¿deben sentirse una buena trabajadora o trabajador al responder a todos los requerimientos de los instrumentos de gestión?, ¿deben dejar de lado el cansancio que esto les provoca y solo seguir rindiendo, para que se visibilice que sí realizan su trabajo, aunque esto suponga un perjuicio para la NA y las familias? De este modo, se termina por generar un círculo en el que control, saturación y tensión del sentido o afecto laboral se retroalimentan mutuamente, amplificando las experiencias que los trabajadores atribuyen a los instrumentos de gestión y en las que el Estado actúa a través de ellos.

## Discusión

De modo transversal, las políticas sociales de Chile durante los últimos 40 años han estado permeadas por la lógica neoliberal de la nueva gestión pública (Le Galès, 2016). En esta, el lema de la libertad de mercado (aterrizado en la rendición de cuentas de altas consecuencias, la competencia entre proveedores o en las pruebas estandarizadas) ha caído en el modo en que se gestiona y se trabaja con los colectivos sociales más vulnerables (Tirado & Castillo, 2011). Pero para que sea posible, el aterrizaje de los postulados neoliberales necesita de un elemento que sirva de puente entre la esfera normativa-legal y la social, y que, además, actúe como actor performativo de la lógica neoliberal en los territorios locales. Este fin es desarrollado protagónicamente por los instrumentos de gestión (Gunter, 2008).

Si bien todas las tensiones que en este tiempo ha producido la lógica neoliberal en Chile han sido analizados por la literatura científica, exponiendo y visibilizando tanto su despliegue como sus consecuencias en diferentes escalas y ámbitos, el papel que juegan los instrumentos de gestión en el mantenimiento de esta lógica aún requiere de mayor atención, especialmente en el ámbito de la NA. Esto se debe a diferentes motivos: por un lado, las transformaciones que este ámbito está atestiguando actualmente, desde

la disolución del Sename para la llegada del *Mejor Niñez* en 2021 (con un cambio no solamente ministerial, sino sobre todo en la organización de los servicios y el carácter participativo de NA y sus familias), hasta el desafío del horizonte constituyente en el que Chile se encuentra desde 2019, atravesado por la multitud de polémicas y vulneraciones de derechos que la NA padecen desde hace décadas. Por otro lado, si bien los instrumentos son un elemento que mantiene la cohesión de lo social y permiten reproducir las dinámicas de cada organización (Latour, 2008), son un elemento cuasi-invisibilizado, donde la mayor atención se presta a las relaciones humanas (por ejemplo, psicólogo-adolescente, familia-trabajadores sociales, etc.), pero obviando el entramado sociotécnico que forma también parte esencial del éxito o fracaso de un programa de intervención en familias; así como también del buen funcionamiento de las dinámicas que ocurren en los organismos colaboradores o del óptimo funcionamiento de un grupo de trabajadoras y trabajadores en el desarrollo de su función pública.

Es por esto que al inicio del artículo nos preguntamos: ¿cómo experimentan las trabajadoras y trabajadores de políticas de NA los efectos de los instrumentos de gestión en su cotidianidad laboral? En base a los resultados expuestos, podemos responder que los instrumentos de gestión son experimentados al menos bajo tres premisas centrales: la primera gira en torno a un excesivo control sobre los procesos laborales. Esta se visibiliza en los discursos de las trabajadoras y trabajadores en una sobrecarga de informes, rendición de cuentas y de revisión de su labor, pero que no tiene una finalidad en la mejora del servicio de NA; tan solo la de respaldar que el trabajo se realizó, sin valorar cómo ni qué tipo de desempeño hubo para así responsabilizar a trabajadoras y trabajadores de manera individual en caso de alguna incidencia. Esa especie de control que, como un participante llega a declarar, se asemeja a lo que Foucault discursaba en *Vigilar y castigar* (2002), presenta los instrumentos de gestión como una prueba —testigo— de que efectivamente fue cumplida la meta; esto podría permitir visualizar diariamente a las trabajadoras y trabajadores como personas de interés en una investigación que realiza la Policía.

En segundo lugar, el énfasis en el control acarrea un aumento exponencial de las tareas de revisión, constatación o gestión, lo que provoca la saturación y la desmotivación de las trabajadoras y trabajadores. De forma progresiva su experiencia con los instrumentos se tiñe de un dilema entre el trabajo declarado (cuidar de la NA, garantizar el bienestar de las familias, etc.) y el trabajo realizado. Esta se encuentra cargado de informes, documentos y plataformas que quitan tiempo para intervenir; así se aleja de las

funciones para las que fueron contratados y termina por aumentar el cansancio y los efectos psicológicos.

En tercer lugar, la desmotivación por la congestión de tareas que se experimentan como controladoras, sin un aporte a la mejora del trabajo, termina por transformar el anterior dilema en un profundo cuestionamiento sobre el sentido del trabajo realizado, tensionando los elementos afectivos individuales y grupales. La saturación llega a traducirse en parálisis, mientras que la desmotivación en frustración. Al cuestionar si finalmente el trabajo con la NA consiste en contestar informes y rellenar aplicativos, las trabajadoras y trabajadores incluso concluyen que su experiencia con los instrumentos de gestión —articuladores de la política en el plano local— los hace sentir cómplices de la injusticia y la vulnerabilidad que sufren la NA. En este sentido, se visibiliza una profunda tensión sobre el papel que el Estado —encarnado en estas trabajadoras y trabajadores— tiene en la transformación de esta realidad.

En síntesis, las experiencias de trabajadoras y trabajadores de políticas de NA con los instrumentos de gestión visibilizan un obstaculizador de su labor, suponiendo con frecuencia una carga laboral, psicológica y social, más que un facilitador de la ya por sí compleja y precaria situación a la que diariamente se enfrentan. Aquí radica el centro de la tensión hacia los instrumentos: no por el hecho de que existan o que se deban cumplir, sino porque sean repetitivos y se experimenten como sin sentido, haciendo perder un tiempo valioso que podría ser destinando a las familias que necesitan de las/os profesionales para poder cambiar las situaciones de vulneraciones que las hicieron llegar al servicio en primera instancia. Es por esto que los instrumentos se convierten en un obstáculo para poder avanzar en el trabajo o para lograr una transformación social realmente significativa en aquello que les hace sentido: ayudar a las familias.

Finalmente, dadas las limitaciones que atraviesan la realización de una investigación de este tipo, los resultados presentes en este manuscrito abren espacio para nuevos y amplios estudios en diálogo con las políticas públicas de MA, trabajadoras y trabajadores. Se sugiere explorar la relación entre estos cuerpos humanos y no-humanos (instrumentos de gestión) y el cómo cada materialidad se inserta en la praxis del trabajo. Así mismo, el afecto juega un rol central al analizar el material del campo, más allá de una mirada a los instrumentos por separado, por lo que se recomienda explorar la relacionabilidad afectiva entre trabajadoras y trabajadores, usuarias y usuarios entremedio a las acciones convocadas por la materialidad del instrumento.

## Agradecimientos

Este trabajo cuenta con el apoyo de la de la Subdirección de Centros e Investigación Asociativa de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo, Centro CIE160009, y del Fondo Nacional para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, Proyectos 1191015 y 1231698. También ha sido financiado mediante el Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España, bajo el proyecto: PID2021-127076OB-I00 y por el Proyecto ANID SIA 8522008. Además, una de las investigadoras cuenta con beneficio beca de posgrado PUCV 2022.

## Referencias

- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33(1), 1-4.
- Barna, A. (2014). «No hay nada como la palabra escrita para defender lo que uno hace»: usos de la producción documental en la gestión cotidiana de la niñez en el municipio de La Matanza. *Intersecciones en Antropología*, 15(1), 153-165.
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 2(1), 53-82. <https://doi.org/kvmz>
- Carrasco, J. (2018). Tecnologías de intervención en adolescentes infractores de ley en Chile: siguiendo un portafolio. *Fractal. Revista de Psicología*, 30(3), 292-301. <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i3/5940>
- Castillo-Sepúlveda, J., Gálvez-Ramírez, M., & Bywaters-Collado, F. (2021). Objetos proposicionales: una política organizacional mediada por documentos. *Quaderns de Psicologia*, 23(2), 1-26. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1614>
- Clarke, C. A., & Knights, D. (2015). Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities? *Human Relations*, 68(12), 1865-1888. <https://doi.org/10.1177/0018726715570978>
- Comité de los Derechos del Niño. (2018). *Informe de la investigación relacionada en Chile en virtud del artículo 13 del Protocolo facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a un procedimiento de comunicaciones*. <https://www.defensorianinez.cl/wp-content/uploads/2019/03/2018-Informe-del-Comit%C3%A9-de-los-Derechos-de-la-Ni%C3%B1ez.pdf>
- Consejo Nacional de la Infancia. (2016). *Modelización de sistemas locales de infancia y factibilidad del modelo de gestión local del sistema integral de derechos de los niños, niñas y adolescentes*. [https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=documentos/10221.1/69599/1/Modelizacion\\_de\\_sistemas\\_locales\\_de\\_infancia\\_y\\_factibilidad.pdf](https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=documentos/10221.1/69599/1/Modelizacion_de_sistemas_locales_de_infancia_y_factibilidad.pdf)

- Dahl, H. M. (2009). New public management, care and struggles about recognition. *Critical Social Policy*, 29(4), 634-654. <https://doi.org/10.1177/0261018309341903>
- Defensoría de la Niñez. (2020). *Derechos humanos de niños, niñas y adolescentes en Chile: informe anual 2020*. <https://www.defensorianinez.cl/wp-content/uploads/2021/01/Informe-Anual-2021-Cap%C3%ADtulo-2-Derechos-de-NNA-bajo-el-cuidado-de-un-Estado-en-crisis.pdf>
- Fairclough, N. (2013). Critical discourse analysis and critical policy studies. *Critical Policy Studies*, 7(2), 177-197. <https://doi.org/10.1080/19460171.2013.798239>
- Fardella, C. (2021). Abrir la jaula de oro: la universidad managerial y sus sujetos. *Izquierdas*, 50(11). <https://doi.org/10.4067/S0718-50492021000100211>
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo Veintiuno.
- Fuentes, C. & Martínez, I. (2018). *El impacto de la tercerización en las condiciones laborales: el caso de los trabajadores encargados de implementar las a NA y juventud* [Tesis de pregrado no publicada]. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- García-Meneses, J., & Enciso-Domínguez, G. (2022). Afecto y subjetividad de trabajadoras de la política de infancia en Chile. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (72), 185-203. <https://doi.org/10.17141/iconos.72.2022.5073>
- Gewirtz, S., & Ball, S. (2000). From «Welfarism» to «New Managerialism»: Shifting discourses of school headship in the education marketplace. *Discourse. Studies in the Cultural Politics of Education*, 21(3), 253-268. <https://doi.org/10.1080/713661162>
- Gunter, H. M. (2008). Policy and workforce reform in England. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2), 253-270. <https://doi.org/10.1177/1741143207087776>
- Holloway, J., Sørensen, T. B., & Verger, A. (2017). Global perspectives on high-stakes teacher accountability policies: An introduction. *Education Policy Analysis Archives*, 25(85). <https://doi.org/10.14507/epaa.25.3325>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Íñiguez, L., & Antaki, C. (1994). El análisis del discurso en psicología social. *Boletín de Psicología*, 44(1), 57-74.
- Irish, L. E., Salamon, L. M., & Simon, K. W. (2009). *Outsourcing social services to CSOs: Lessons from abroad*. World Bank.
- Jones, R., & Abdelfattah, K. (2020). Virtual interviews in the era of Covid-19: A primer for applicants. *Journal of surgical education*, 77(4), 733-734. <http://doi.org/10.1016/j.jsurg.2020.03.020>

- Keevers, L., Treleaven, L., Sykes, C., & Darcy, M. (2012). Made to measure: Taming practices with results-based accountability. *Organization Studies*, 33(1), 97-120. <https://doi.org/10.1177/0170840611430597>
- Knights, D., & McCabe, D. (2016). The «missing masses» of resistance: An ethnographic understanding of a workplace dispute. *British Journal of Management*, 27(3), 534-549. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12170>
- Kuiper, M. (2018). Connective routines: How medical professionals work with safety checklists. *Professions and Professionalism*, 8(1). <https://doi.org/10.7577/pp.2251>
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2007). Introduction: Understanding public policy through its instruments — from the nature of instruments to the sociology of public policy instrumentation. *Governance*, 20(1), pp. 1-21. <https://doi.org/bshcms>
- Latour, B. (2008). *Re-ensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. Manantial.
- Le Galès, P. (2016). Performance measurement as a policy instrument. *Policy Studies*, 37(6), 508-520. <https://doi.org/10.1080/01442872.2016.1213803>
- McMurray, R., Pullen, A., & Rhodes, C. (2011). Ethical subjectivity and politics in organizations: A case of health care tendering. *Organization*, 18(4), 541-561. <https://doi.org/10.1177/1350508410388336>
- Merry, S. E. (2011). Measuring the world: Indicators, human rights, and global governance. *Current Anthropology*, 52(S3), S83-S95. <https://doi.org/10.1086/657241>
- Morandé, F. (2016). A casi tres décadas del Consenso de Washington, ¿cuál es su legado en América Latina? *Estudios Internacionales (Santiago)*, 48(185), 31-58. <https://doi.org/10.5354/0719-3769.2016.44553>
- Neuendorf, K., & Kumar, A. (2015). Content analysis. En *The International Encyclopedia of Political Communication*. John Wiley & Sons. <http://doi.org/10.1002/9781118541555>
- Nishida, A. (2015). *Affecting neoliberal public health care: Interdependent relationality between disabled care recipients and their care providers* [Tesis de maestría no publicada]. University of New York.
- Nishida, A. (2017). Relating through differences: Disability, affective relationality, and the U.S. public healthcare assemblage. *Subjectivity*, 10(1), 89-103. <https://doi.org/g7t8>
- Orellana, V. (2020). *In Chile, the post-neoliberal future is now*. Nacla.
- Pavez-Mena, J. (2021). Tensiones y adecuaciones de los trabajadores en el marco de la ejecución de la política social chilena. *Quaderns de Psicologia*, 23(2), e1610. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1610>
- Pavez-Mena, J., Carrasco, C., Peña, T., Bilbao, M. A., Oriol, X., Ortúzar, H., Rubio, A., & Torres, J. (2016). Sujeto/a trabajador/a en la política pública de intervención psico-

- social de infancia en Chile: un análisis crítico del discurso. *Revista de Estudios Cotidianos*, 4(1), 23-45.
- Pavez-Mena, J., Herrera, Y., Molina, J., Ortúzar, H., & Zamora, C. (2019). El permanente conflicto entre Estado e instituciones colaboradoras a partir de su marco normativo. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 19(1), e-2201. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2201>
- Pereira, J. M. (2017). El Banco Mundial como actor político, intelectual y financiero: su primer medio. *Relaciones Internacionales*, 26(52), 73-98. <https://doi.org/mrv3>
- Pereira, J. M. (2018). Banco Mundial, reforma dos Estados e ajuste das políticas sociais na América Latina. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23(7), 2187-2196. <https://doi.org/mrrn>
- Prioli, M., Sato, L., & de Oliveira, F. (2019). Outsourcing and the growing precarity of psychologists' work in social services in Brazil: Repercussions for subjectivities. *Subjectivity*, 12(4), 333-351. <https://doi.org/10.1057/s41286-019-00078-5>
- Prior, L. (2012). The role of documents in social research. En S. Delamont (Ed.), *Handbook of Qualitative Research in Education* (pp. 426-436). Edward Elgar. <https://doi.org/mrrq>
- Ramírez-Casas, L., Baleriola-Escudero, E., & Sisto-Campos, V. (2022). Experiencias y resistencias de los y las profesoras sobre el sistema de evaluación docente. *Revista Izquierdas*, (51), 1-16.
- República de Chile. (2005). *Ley 20 032*. Diario Oficial de la República de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=240374>
- República de Chile. (2021). *Ley 21 032*. Diario Oficial de la República de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1154203>
- Roulston, K., & Choi, M. (2018). Qualitative interviews. En U. Flick (Ed.), *The Sage handbook of qualitative data collection* (pp. 233-249). Sage. <https://doi.org/mrrt>
- Sanfuentes, M., & Espinoza, T. (2017). *Crisis del Sename en Chile: una mirada desde adentro*. Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social.
- Schöngut-Grollmus, N. (2017). Ensamblajes socio-técnicos para la producción de intervenciones psicosociales en un programa de Servicio Nacional de Menores de Chile. *Psicoperspectivas*, 16(3), 41-51. <https://doi.org/d5jm>
- Schuch, P., Ribeiro, F. B., & Fonseca, C. (2014). Infâncias e crianças: Saberes, tecnologias e práticas. *Civitas. Revista de Ciências Sociais*, 13(2), 205. <https://doi.org/mrrv>
- Sename. (2022). *Instructivo técnico descriptor índice de la calidad de la información registrada en Senainfo año 2022*. <https://cdn.senainfo.cl/pdf/cd/instructivos/DESCRIPTOR%20ICI%202022%20V2.pdf>
- Shah, A. (2005). *Public services delivery*. World Bank Publications. <https://doi.org/cctkfn>

- Sisto-Campos, V. (2017). Gobernados por números: el financiamiento como forma de gobierno de la Universidad en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 16(3), 64-75. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol16-Issue3-fulltext-1086>
- Sisto-Campos, V., Núñez-Parra, L., & Rivera-Aguilera, G. (2021b). Entre managerialismo y nostalgia: el debate por el futuro de la universidad y el trabajo académico. *Quaderns de Psicologia*, 23(2), 1-21. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1695>
- Sisto-Campos, V., Ramírez-Casas, L., Núñez-Parra, L., & López-Barraza, A. (2021a). La ética de lo público y la impertinencia del managerialismo como modelo de organización del trabajo en tiempos de crisis. *Psicoperspectivas*, 20(3). <https://doi.org/mrv5>
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the micropolitics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26(5), 683-706. <https://doi.org/10.1177/0170840605051821>
- Tirado, F., & Castillo, J. (2011). Oncoguías-ontoguías: protocolos, panoramas y prehensión en el tratamiento del cáncer. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 11(1), 129-154. <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v11n1.830>
- Unicef. (2015). *Definiciones conceptuales para un sistema integral de protección a la infancia*. Unicef.
- Varas, A., Carrasco, A., Gutiérrez, D., & Bascuñán, A. (2018). La explotación en el «área social»: una lectura de la precariedad laboral del tercer sector en Chile desde El Capital de Marx. *Izquierdas*, (39), 273-298. <https://doi.org/g7vc>