

ISSN: 2452-4751

Volumen 15 N°2, 2025, pp. 26-36

LA PARADOJA DEL CUIDADO: VIOLENCIA INSTITUCIONAL EN PROGRAMAS SOCIALES DIRIGIDOS A MUJERES

The paradox of care: Institutional violence in social programs aimed for woman

Trinidad Lara Díaz¹

<https://orcid.org/0009-0004-9816-6857>

Sol Zamorano Leyton²

<https://orcid.org/0009-0005-4252-5029>

DOI: <https://doi.org/10.53689/int.v15i2.307>

Recibido: 22 de julio de 2025

Aceptado: 16 de octubre de 2025

Resumen

Comprendiendo el marco neoliberal en el que se implementan programas sociales en Chile y las lógicas de autocuidado que de allí emanan, el presente artículo se sitúa en la implementación del Programa Jefas de Hogar y del Programa Centro de la Mujer en la comuna de La Pintana. Se pone el foco en las estrategias de cuidado presentes en los equipos de implementadoras, con el objetivo de fundamentar el cuidado institucional como eje de disputa hacia las lógicas de autocuidado profesional, enfatizando en la violencia institucional experimentada por las implementadoras. Se siguió una lógica investigativa deductiva y cualitativa. En ese marco, se realizaron entrevistas a implementadoras de los programas Jefas de Hogar y Centro de la Mujer, que fueron analizadas mediante análisis temático, en base a tres dimensiones: Violencia Institucional, Crítica al autocuidado y Cuidado institucional. Los resultados de la investigación dan cuenta de las precarias condiciones de operación que atraviesan las profesionales, a la vez que se develan los mecanismos con los que la institución busca enfrentar los síntomas de estas condiciones. Estos responden a un entramado de discursos que operan desde la política pública en cuanto al cuidado profesional e incluso, una cultura del cuidado en Chile.

Palabras clave: Neoliberalismo, implementación, cuidado institucional, violencia institucional.

¹Licenciada en Trabajo Social, Universidad de Chile. Magíster (c) en Trabajo Social, Universidad de Chile. E-mail: trinidad.lara@ug.uchile.cl

²Licenciada en Trabajo Social, Universidad de Chile. Magíster (c) en Trabajo Social, Universidad de Chile. E-mail: sol.zamorano@ug.uchile.cl



Los contenidos de este artículo están bajo una licencia de Creative Commons Atribución No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional

ISSN: 2452-4751

Volumen 15 N°2, 2025, pp. 26-36

Abstract

Understanding the neoliberal framework within which social programs are implemented in Chile and the self-care logics that emanate from it, this article focuses on the implementation of the Jefas de Hogar Program and the Centro de la Mujer Program in the commune of La Pintana. The focus is on the care strategies present in the implementing teams, with the purpose of establishing institutional care as a main point for the dispute regarding professional self-care logics, emphasizing the institutional violence experienced by the implementers. A deductive and qualitative research approach was followed. Within this framework, interviews were conducted with implementers of the Jefas de Hogar and Centro de la Mujer programs, which were analyzed through thematic analysis based on three dimensions: Institutional Violence, Criticism of Self-Care, and Institutional Care. The research results reveal the precarious operating conditions experienced by the professionals, while also revealing the mechanisms by which the institution seeks to address the symptoms of those conditions. These respond to a network of discourses that operate from public policy regarding professional care and even a culture of care in Chile.

Key words: Neoliberalism, implementation, institutional care, institutional violence.

Cómo citar

Lara, T. y Zamorano, S. (2025). La paradoja del cuidado: violencia institucional en programas sociales dirigidos a mujeres. *Intervención*, 15(2), 26-36.

1. Introducción

La teoría de la Marginalidad Urbana Avanzada que sostiene Loic Waquant (2007), ha propuesto la configuración urbana como uno de los síntomas de la modernización de economías avanzadas, indicando que la transformación de sociedades tradicionales a sociedades modernas implica un proceso inherente a la expansión de ciudades bajo la desigualdad. Esta última se expresa en periferias urbanas que responden a espacios en el margen de una metrópoli, así como también a territorios bajo una serie de condiciones basadas en la violencia, estigmatización, penalización de la pobreza y abandono estatal, conformando una realidad cotidiana.

La generación de estos territorios marginalizados guarda estrecha relación con el modo de instalación capitalista, dado que tales espacios no responden a un proceso cílico o residual, sino más bien una porción funcional de las sociedades contemporáneas, en tanto mantiene la presión por un trabajo asalariado, pero a su vez, una desintegración entre quienes sobreviven de tal relación económica. De la mano con lo anterior, si bien sus habitantes participan de la producción económica de una ciudad, estos se encuentran desconectados del producto que arroja el modelo económico, contrastando con sectores privilegiados que gozan de las regalías económicas, de la segregación espacial y, por tanto, de la polarización basada en la desigualdad (Wacquant, 2007).

La teoría de la marginalidad es producida en Europa, e incluso ha servido como base para el estudio de la *guetización* (Wacquant, 2007) en Estados Unidos. La marginalidad urbana en Latinoamérica se vuelve particular en tanto contiene elementos agregados como la diferenciación producida por instituciones del Estado, la reducción de oportunidades para la movilidad social, el modelo de subempleo y la inversión y desinversión constante (Ruiz-Tagle, Labbé y Álvarez, 2021). En el caso chileno, específicamente el área metropolitana de Santiago, se observan poblaciones radicadas en los márgenes urbanos, presentando zonas ocupadas por el narcotráfico, asentamientos informales y formales en condiciones precarias, zonas peligrosas y prohibidas según los medios de comunicación y una débil o nula presencia estatal (Auyero, 2013). Sin embargo, se identifican territorios que distan de una periferia urbana total, pero considerados como territorios marginalizados por su exclusión social, económica y simbólica (Labbé, 2020).

ISSN: 2452-4751

Volumen 15 N°2, 2025, pp. 26-36

Muñoz (2024), propone que los denominados contextos extremadamente críticos, son territorios asociados a diversas expresiones de violencia, presencia de una narcocultura que instala lógicas de control territorial y la influencia de actores paraestatales que ejercen poder y dominio del espacio. La autora hace énfasis en la débil o violenta presencia estatal canalizada en violencia institucional, estigma y criminalización, así como también una inversión y desinversión acompañada de presencias gubernamentales intermitentes según períodos electorales.

Lo anterior puede identificarse en territorios bajo marginalización urbana en tanto la violencia institucional contribuye a la cronificación de los elementos mencionados. Un ejemplo de aquello, es la reproducción de violencia estatal a través de aparatos locales como los municipios y su implementación de programas sociales. Entonces, en el contexto de implementación de primera línea de programas y políticas sociales, lo anterior se ve materializado en lo que Filardo y Merklen (2019), denominan como poner el cuerpo. Esto quiere decir que los y las implementadoras son el único recurso -y el más valioso- para llevar a cabo la implementación (Puig, 2017), dado que si bien existen políticas para hacer frente a las condiciones que atraviesan a los territorios marginalizados, no se dispone de los recursos necesarios para ello.

En ese mismo sentido, Filardo y Merklen (2019), plantean que los y las implementadoras de primera línea se encuentran en una suerte de orfandad, pues no hay instituciones fuertes que respalden su quehacer ni tampoco están acompañados por los recursos necesarios. Así, entonces, si bien existen objetivos que puedan ser adecuados a los problemas sociales, no hay disposición de recursos, provocando que dichos problemas sean corporizados en la vinculación entre profesionales y usuarios. De acuerdo con Durán, Abarca, Álvarez, Castro e Hidalgo (2020), la violencia que se desarrolla y experimenta en estas zonas críticas es multidimensional y genera un estado de violencia constante que imposibilita muchas veces la entrada de servicios y de la misma Municipalidad, pues ello implica flexibilizar -en cierto sentido- las dinámicas de interacción violentas que se han implantado en estas zonas.

El caso de La Pintana es ilustrativo de lo expuesto anteriormente, dado que mantiene una serie de indicadores estrechamente relacionados a territorios críticos y que sobrepasan la puntuación de la Región Metropolitana, como lo es el caso de la pobreza multidimensional y hogares hacinados (BCN, 2024). La comuna mantiene una débil presencia de establecimientos de salud, ya que no alberga hospital público y solo presenta seis Centros de Salud Familiar (CESFAM), los cuales no logran la cobertura comunal (BCN, 2024). A su vez, en La Pintana hay presencia de denominadas zonas rojas (Auyero, 2013), es decir, sectores donde predomina la violencia urbana, narcotráfico y retracción estatal (Labbé, 2020). Dados estos antecedentes, la Pintana ha llegado a ocupar el primer lugar en el índice de prioridad social, dejando al descubierto los altos niveles de precarización que relatan sobre una comuna bajo marginalidad urbana (BCN, 2024).

La oferta de programas sociales en Chile actualmente está orientada principalmente por lógicas gerencialistas, es decir, modos basados en racionalidades empresariales y de gestión enfocada en la superación de metas, procesos interventivos a corto plazo y considerables recortes a los salarios de las implementadoras. Lo anterior, dado que los servicios sociales han estado operando bajo un modelo neoliberal que se encarga de tercerizar su operación y financiamiento, al punto de impactar en la relación profesional-usuario bajo una lógica mercantil (Muñoz-Arce, Duboy-Luengo, Villalobos y Reininger, 2022).

En el caso específico de los programas para mujeres que se implementan en la comuna de La Pintana, es importante señalar que son principalmente ejecutados por mujeres y que ello tiene implicancias particulares. De acuerdo con Duboy-Luengo (2024), las mujeres se encuentran en una posición desfavorable en el contexto de la implementación de programas sociales, tanto como en condiciones laborales como en términos relaciones informales.

ISSN: 2452-4751

Volumen 15 N°2, 2025, pp. 26-36

Para comprender lo anterior, hace falta visualizar la ausencia de una cultura del cuidado en Chile, considerando que un 96,4% de las cuidadoras no recibe remuneración por su trabajo, y que un 69,9% de estos cuidadores son mujeres (Rodríguez, 2024). Lo anterior, da cuenta de la invisibilización de una labor que compromete una sobrecarga intensa, que impacta considerablemente en la salud física y emocional de quién dedica su vida en función del bienestar de un otro, y que tal práctica queda relegada en la intimidad de una lógica familiar no reconocida por el Estado (Cazorla y Reyes, 2023).

Cazorla y Reyes (2023), proponen que Chile está atravesando, actualmente, por una crisis del cuidado la cual radica en una ausencia de corresponsabilidad social, y que, por tanto, se vuelve necesaria una redistribución compartida y justa del acto de cuidar. Como ha sido tratado por diversas autoras de lineamientos feministas, la reproducción de la vida y, por tanto, el cuidado ha estado en manos de mujeres de forma histórica, y es por esta razón que hoy el perfil principal de quien cuida a personas en situación de discapacidad, NNA y personas mayores en Chile son mujeres que rodean los 50 años o más (Cazorla y Reyes, 2023).

Las autoras Cazorla y Reyes (2023), enfocan su estudio en los discursos que emanan de la política pública chilena en cuanto al cuidado de quienes cuidan, y que, según sus hallazgos, las prácticas de autocuidado que logran levantar estas mismas son insuficientes, en tanto la racionalidad institucional prioriza a quien recibe el cuidado por sobre los costos biopsicosociales de la persona cuidadora. De esta manera, se identifica que el discurso imperante en la política pública no apunta necesariamente a la corresponsabilidad del cuidado, y en el caso que se relevara la labor de las personas cuidadoras, se plantea el autocuidado como una respuesta a la sobrecarga laboral, individualizando las consecuencias del cuidado, y relegándolo cada vez más a una esfera de gestión personal.

Es por lo mismo, que resulta relevante estudiar la labor de implementadoras de programas dirigidos a mujeres, en tanto operaría el discurso revisado anteriormente presente en la política pública chilena en cuanto al cuidado. Para comprender lo anterior, es preciso señalar que, en palabras de Puig (2017), las mujeres que implementan estos programas son categorizables como cuidadoras de mujeres que necesitan de cuidado. Y lo anterior implica también, que existe una responsabilidad con quienes cuidan para lograr avanzar hacia una cultura del cuidado (Puig, 2017) y hacia una sostenibilidad de la vida (Duboy-Luengo, 2024).

En consideración de todo lo anterior, el presente artículo busca responder a la interrogante ¿En qué medida el cuidado institucional se configura como un eje de disputa hacia las lógicas de autocuidado profesional presentes en la implementación de programas sociales para mujeres?, tomando en cuenta que en el marco neoliberal en el que se implementan programas sociales en Chile y las lógicas de autocuidado que de allí emanan, el cuidado institucional se configura como un elemento disruptivo de patrones estructurales.

2. Metodología

Este trabajo investigativo se cimenta sobre una lógica deductiva y una metodología de carácter cualitativo. Se optó por trabajar desde una metodología cualitativa, comprendiendo que ésta permite explorar en profundidad los discursos de personas e instituciones, brindando información que posibilita conocer las subjetividades que subyacen a los discursos y racionalidades imperantes en la sociedad.

La investigación sigue en curso, por lo que este artículo presenta resultados preliminares. Por lo mismo, para llevar a cabo este primer acercamiento se realizaron entrevistas semiestructuradas, guiándonos en algunos puntos establecidos por Gaínza (2006), sobre las entrevistas en profundidad. Las entrevistas se realizaron a implementadoras de Programas Sociales para mujeres en la comuna

ISSN: 2452-4751

Volumen 15 N°2, 2025, pp. 26-36

de La Pintana, específicamente en el Programa Mujeres Jefas de Hogar y Programa Centro de la Mujer, quienes fueron contactadas gracias a nexos previos.

Para efectos de la anonimización de las personas entrevistadas, nos referiremos a ellas como “Implementadora Programa Jefas de Hogar” e “Implementadora Programa Centro de la Mujer”, según corresponda.

Finalmente, es preciso establecer que las entrevistas son grabadas con su debida autorización y transcritas para su análisis. Éste es realizado mediante análisis temático. De este modo se establecen diferentes categorías y conceptos en los que se pueden delimitar las narraciones de las entrevistadas. A pesar de ello, es un ejercicio meramente analítico y no pretende reducir los relatos, sino más bien establecer un orden para su comprensión. Por otra parte, estas categorías no son fijas y existe la posibilidad de que los dichos respondan a más de una agrupación o no se liguen a ninguna de ellas.

3. Resultados

A partir del análisis de las entrevistas realizadas, se establecen tres categorías que serán presentadas a continuación, con el fin de responder a la interrogante propuesta en el presente artículo. En primer lugar, se presentan los resultados en torno a la Violencia Institucional experimentada por las implementadoras entrevistadas; posteriormente se analizan sus críticas hacia las estrategias de autocuidado; y finalmente se propone la noción de cuidado institucional atendiendo a los discursos de las implementadoras.

3.1. Violencia institucional

Primeramente, es importante precisar qué entendemos por violencia institucional. De acuerdo con Bodelón (2015), la violencia institucional es configurada por acciones u omisiones desde el Estado, sus extensiones y autoridades. Estas acciones u omisiones, al provenir desde el aparato estatal, dan cuenta de un carácter estructural que posibilita la configuración de prácticas violentas en nombre del Estado (Tolentino, 2023).

De acuerdo con Tolentino (2024), la configuración de violencias institucionales, dado su carácter estructural, genera estados de dominación que limitan e incluso exterminan la posibilidad de generar estrategias para hacer frente a este ejercicio dominante del poder. En territorios marginalizados, como la comuna de La Pintana, la violencia institucional se hace patente cada día. Y es que dicha violencia es posibilitada por una estructura social que estigmatiza y categoriza a las personas y a los territorios (Cancino, 2021).

Lo anterior se materializa en la poca inyección de recursos, la poca contratación de personal capacitado, la deslegitimación de las necesidades y demandas de los habitantes de los territorios y la reproducción de violencias desde los servicios públicos (Cancino, 2021). Esto último se materializa muchas veces en carabineros, cuando las mujeres acuden a realizar denuncias por violencia de género y los carabineros, en lugar de atender a su testimonio, las enjuician por su labor como madres. Esto da cuenta de un triple ejercicio de la violencia: violencia en territorios marginalizados, violencia policial y violencia de género. Es por lo mismo, que es imposible separar el análisis de la violencia de género, el perfil de las usuarias y las características territoriales de La Pintana, ya que se encuentran en una relación permanente.

En este sentido, y considerando lo planteado anteriormente, las entrevistadas sugieren diversas formas de violencia institucional que limitan sus posibilidades de acción dentro de los programas en los que trabajan y que, al mismo tiempo, merman la calidad del espacio laboral; tales como la no posesión de vehículos propios de los programas para poder trasladarse hacia la ubicación de mujeres

ISSN: 2452-4751

Volumen 15 N°2, 2025, pp. 26-36

que estén en peligro por violencia doméstica; la falta de recursos necesarios para llevar a cabo intervenciones significativas, la presencia débil de carabineros para atender a las denuncias por violencia; condiciones laborales que las tienen trabajando a honorarios; traumatización vicaria.

A través de las entrevistas, las implementadoras indican la cantidad de usuarias con las que deben intervenir, siendo esta superior a 40 casos por profesional presentando algunos de mayor complejidad, lo que implica más carga laboral.

Yo creo que 46 casos sólo yo (...) Es caleta, yo creo que (risas)... Hay usuarias que son menos demandantes y que no es tan complejo, pero en la mayoría de los casos que llegan aquí son graves, vitales, entonces algunas acciones tienen que ser bien inmediatas (Implementadora Programa Centro de la Mujer).

Lo anterior no es sólo una carga cuantitativa, sino que el hecho de trabajar en este tipo de programas implica una carga afectiva fuerte, lo que acaba teniendo repercusiones en la vida privada de quienes implementan (Muñoz-Arce, et al., 2022). En este sentido, se reproduce la lógica de un trabajo realizado por mujeres, que se mantiene en lo privado y que no es remunerado: el trabajo emocional con el que deben lidiar las implementadoras cada día.

La sobrecarga laboral no solo impacta en el bienestar de las profesionales, si no que merma la calidad de implementación de los programas en tanto ralentiza la atención de usuarias. Si bien el concepto de espera es generalmente asociado a estas últimas (Álvarez y Cavieres, 2016), en este caso puede aplicarse a también a las instituciones que operan en dichos territorios. En este marco, las implementadoras sugieren que se encuentran en una permanente espera por la adquisición de móviles para agilizar el apoyo a víctimas de violencia de género, de mayor inyección de recursos, de mayor dotación de personal para implementar los programas con el fin de reducir la sobrecarga laboral, entre un sinfín de otras situaciones.

Ahora bien, un hallazgo emergido de las entrevistas realizadas, es que la violencia de género que deben atender cada día tiene un impacto significativo en sus subjetividades, generando lo que ellas mismas denominan como traumatización vicaria.

Yo también soy una mujer que también ha vivido violencia (...) no es necesariamente digamos (...) como en el contexto que atendemos comúnmente de pareja o ex pareja si no bajo esta estructura sistémica en la cual vivimos las mujeres (Implementadora Programa Centro de la Mujer).

Al respecto, Cademartori (2018), plantea que la labor que se cumple desde el Trabajo Social en la implementación de programas sociales es indissociable de las condiciones que nos atraviesan como trabajadores y trabajadoras asalariadas, dentro del modelo neoliberal. En la misma línea de ideas, Gutiérrez y Meza de Luna (2024), propone que la violencia institucional cristalizada en condiciones laborales precarias como aquellas testimoniadas por las entrevistadas, dan cuenta de un entrecruzamiento entre su calidad de mujeres y trabajadoras de primera línea, dado que además de exponerse a situaciones que propician el desarrollo de traumatización vicaria dentro de su rol profesional, deben cumplir con sus labores de trabajo doméstico no remunerado.

3.2. Crítica al autocuidado

El cuidado de equipos profesionales ha sido una temática latente en el área de programas sociales, debido a que estos yacen en sistemas colapsados por el proceso burocrático que implica su ejecución, a lo que se suma la constante rotación de personal de primera línea dado el precario contexto laboral. Muñoz-Arce et al. (2022), refieren a estas condiciones de implementación como trabajo sucio, lo que genera una serie de resistencias por parte de los profesionales en tanto puedan

ISSN: 2452-4751

Volumen 15 N°2, 2025, pp. 26-36

responder de manera eficiente a los usuarios y lidiar con los síntomas que surgen ante las condiciones de operación indignas.

En este marco, los profesionales de primera línea han estado llevando a cabo una serie de respuestas ante el contexto expuesto, que se traducen en distintas estrategias ya sea de prevención, mitigación o enfrentamiento del desgaste profesional o traumatización vicaria realizadas desde distintos niveles, ya sea de manera individual o colectiva.

El autocuidado profesional es una de estas estrategias, no obstante es importante considerar el punto que destaca Mora (2022), sobre centrar las estrategias de mitigación en la responsabilidad de cada profesional, y es que si bien el autocuidado puede ser importante para la autoobservación, y así lograr comprender qué factores detonan el estrés, qué herramientas usar para disminuir la fatiga, entre otros, estas prácticas no aseguran mejoras en las condiciones laborales precarias que van forjando el estrés crónico. Por lo tanto, enfrentarse a sentimientos de incertidumbre, a casos con usuarios que generen un pesar psicológico, a situaciones de extrema violencia, no pueden ser resueltos a nivel individual, ya que responden a problemáticas estructurales y requieren de contención colectiva.

Tal como se mencionó anteriormente, el autocuidado no es suficiente por sí solo para generar condiciones de bienestar en quienes implementan políticas y programas sociales en primera línea. Es por lo mismo, que han surgido conceptos como co-cuidado y cuidado institucional para gestionar una provisión más efectiva, colectiva y responsable del bienestar.

Para hacer frente a las condicionantes contextuales que aumentan la prevalencia de desgaste profesional en trabajadores de primera línea, es importante tener en cuenta lo que Navarro, López, Hélice y Real (2018), catalogan como estrategias de afrontamiento. Es mediante ellas que los profesionales pueden disminuir la sensación de riesgo, insatisfacción y soledad dentro de sus contextos laborales. En el caso de las implementadoras entrevistadas, las estrategias de afrontamiento que se utilizan guardan relación con prácticas colectivas -pero autogestionadas- para disminuir su estrés y afectación emocional frente a los escenarios violentos que deben presenciar y atender.

En horario de colación no se atiende. Y también poder ser transparentes cuando nos sentimos afectadas ya sea por nuestra vida personal, también poder (...) hablarlo y si no quiero atender en este momento, tengo el apoyo de mis compañeras (...) Poder tener espacios que podamos vaciarnos también de lo que sentimos, qué nos pasa con los casos. Poder estar constantemente en coordinación con el equipo (Implementadora Programa Centro de la Mujer).

La temática en la que trabajamos es compleja, es fuerte y necesitamos nuestros espacios libres sin que nadie nos cuestione (Implementadora Programa Centro de la Mujer).

Por otro lado, las implementadoras comentan acerca de medidas de autocuidado que no responden precisamente a estrategias que ellas mismas levantan para hacer frente al estrés profesional, sino que lo asocian a espacios que entrega la institución a todo el equipo, pero que apuntan a bajar la tensión de manera individual y en determinadas fechas anuales.

Nosotras tenemos distintos tipos de autocuidado, están los que financia el servicio, que son salidas, que sí obviamente son ricas (risas) pero creo que el autocuidado no pasa solamente por tener una salida una o dos veces al año, el autocuidado tiene que estar implementado en el equipo de forma interna (Implementadora Programa Centro de la Mujer).

De esta manera, la crítica al autocuidado no se dirige hacia un cambio de perspectiva de las implementadoras, si no que devela una cultura dispuesta a individualizar los riesgos profesionales (Ponge, 2020), lo que le resta responsabilidad a la institución o empresa a cargo del bienestar del/la

ISSN: 2452-4751

Volumen 15 N°2, 2025, pp. 26-36

trabajadora. Es decir, su rendimiento, salud física y mental responden directamente a las condiciones diarias de operación y no en qué medida el/la profesional gestiona su estrés o en qué magnitud aprovechó la única instancia en paseos recreacionales de la institución. Ponge (2020), realiza un estudio acerca del reconocimiento del sufrimiento psíquico -como el estrés- como una enfermedad profesional y que, por tanto, el desgaste profesional no sería una problemática individual, sino que se trataría de un problema político, en tanto la entidad empleadora toma partido y se responsabiliza en medidas que impacten en el quehacer diario, o derivándola como una cuestión personal, como el autocuidado o instancias recreacionales anuales.

Aun cuando las instancias de cuidado profesional otorgadas por la institución corresponden a salidas grupales, estas no reemplazan una respuesta institucional a las precarizaciones que atraviesan el quehacer. Lo anterior, dado que estas tensiones diarias continuarán luego de una jornada financiada por la institución. Es por lo anterior, que una crítica al autocuidado no es viable sin relevar las lógicas de co cuidado, y estas últimas no son posibles sin cuestionar constantemente la insuficiente respuesta institucional a los equipos, basada en paliar las denuncias por acumulación de estrés crónico.

3.3. Cuidado institucional

Siguiendo lo planteado por Navarro et al. (2018), la estabilidad laboral, relaciones con compañeras de trabajo, la facilidad para acceder a las jefaturas y la jornada de trabajo son factores que determinan en gran medida el bienestar dentro del contexto laboral. En complemento con ello, los autores establecen que los factores de protección a las trabajadoras más relevantes son el apoyo recibido por iguales y superiores -por ejemplo, jefaturas-. Lo anterior da cuenta de la necesidad de establecer políticas orientadas no sólo a la atención de usuarios y usuarias, sino también -y a la par- orientadas al cuidado de los equipos que atienden a dichas usuarias. En esa línea, las entrevistadas manifiestan la necesidad de implementar las medidas mencionadas a modo de desafío dentro del marco de implementación de los programas.

Aumentaría los sueldos (...) Entregaría también la posibilidad de que como profesionales nos atendieramos en salud mental obligatoriamente porque es complejo escuchar cosas (...) tendría un auto solo para el Centro de la Mujer. Haría, estas oficinas yo las tendría en otro espacio, no acá (...) En un espacio más grande donde quepan más oficinas, donde haya espacios para intervención grupal (Implementadora Programa Centro de la Mujer).

Quizás también falta apoyo (...) dentro de la municipalidad, porque si una municipalidad se encarga de implementar un programa estatal, debería cumplir con ciertas condiciones para que ello resulte (Implementadora Programa Jefas de Hogar).

En relación a la importancia de las instituciones, también se puede considerar lo propuesto por Bracco, Valdez, Wakehan y Velázquez (2018), señalando la importancia de los líderes dentro de los equipos de trabajo y su rol dentro de las instituciones, donde estos pueden crear y favorecer construcciones relacionadas con el soporte entre colegas. Además, los autores plantean que cuando se crean estrategias institucionales para combatir el agotamiento profesional tienen un mayor impacto que las que componen un nivel más individual, ya que estas últimas sólo consideran aumentar las resistencias al estrés.

Esto último es llamado en la literatura como cuidado de equipos (Arredondo, Díaz, Calavacero & Guerra, 2020), y refiere a las acciones provenientes de instituciones y/o directivos de las mismas en pos de que cada miembro del equipo implementador aporte cuidado a sus compañeras, desde la reciprocidad y a partir de medidas promovidas desde las instituciones. Para llegar a lograr aquello, es necesario que existan condiciones laborales adecuadas, un clima laboral armónico, además de la capacitación constante en torno a la vinculación con usuarias que están expuestas a situaciones de violencia (Arredondo et al., 2020).

ISSN: 2452-4751

Volumen 15 N°2, 2025, pp. 26-36

En esa misma línea, Waldow (2014), resalta la importancia de que exista un líder dentro de las instituciones que promueva el actuar colaborativo, solidario, respetuoso, competente y cooperativo dentro del equipo de trabajo, con el fin de generar un impacto positivo en quienes implementan y en quienes reciben la atención. Debe existir, entonces, un ambiente de cuidado, donde cada profesional se sienta valorado y reconocido por sus pares, autoridades y por las usuarias a quienes atiende (Waldow, 2014).

Con todo, Puig (2017), sugiere que el cuidado es un antídoto contra el neoliberalismo, por cuanto supera las nociones individualistas, traspasando esa importancia a la responsabilidad colectiva y reconociendo la imperatividad de la interdependencia en las relaciones humanas. En esa línea, la autora plantea que las personas necesitamos cuidar, ser cuidadas y cuidarnos. Esto deja de manifiesto la necesidad de construir propuestas que se orienten no sólo al autocuidado ni tampoco únicamente al cuidado institucional, sino que aboguen por una perspectiva integral de los cuidados dentro de los contextos laborales, poniendo el foco en el bienestar común de los equipos.

4. Conclusiones

La violencia institucional experimentada por las implementadoras de programas para mujeres en La Pintana se expresa tanto en los datos que dan cuenta de la marginalización que atraviesa la comuna, posicionándola en diversos ámbitos por debajo de la situación metropolitana; como también en los testimonios de las entrevistadas. En estos testimonios se evidencia la presencia estatal intermitente, manifestada en el poco apoyo de instituciones de seguridad -como lo es Carabineros-, la falta de recursos materiales y humanos para la realización de intervenciones con usuarias, además de la inestabilidad y sobrecarga laboral.

A partir de lo anterior, tanto la literatura como las entrevistadas manifiestan la imperatividad de levantar estrategias para hacer frente a estas situaciones. Estas estrategias se caracterizan por surgir de manera espontánea -y no planificada- con el fin de paliar los efectos del contexto. Sumado a lo anterior, las estrategias surgen como un modo de apoyo colectivo entre las implementadoras, como por ejemplo al decidir no conversar de trabajo durante la hora de colación, y apoyándose entre ellas cuando alguna lo requiere. Sin embargo, si bien la institución manifiesta intenciones de propiciar espacios de cuidado para los equipos, estos espacios no guardan relación sustantiva con las expectativas de las implementadoras. Lo anterior se refleja en la existencia de jornadas recreativas semestrales, enfocadas en el autocuidado, y que por lo tanto no trascienden a la tensión acumulada en el cotidiano.

A través del presente estudio, se da un primer acercamiento para develar los mecanismos con los que la institución pública busca enfrentar los síntomas que arrojan las precarias condiciones de operación de las profesionales. Estos no corresponden a una medida aislada abordada por el ente en cuestión, sino que responden a un entramado de discursos que operan desde la política pública en cuanto al cuidado profesional e incluso, una cultura del cuidado en Chile.

La labor del cuidado ha sido una temática incipiente, dado que su reconocimiento ha sido relativamente nuevo y abordado desde el reciente Sistema Nacional de Apoyos y Cuidados. Sin embargo, la investigación deja entrever que la dinámica de invisibilización también impacta a quienes cuidan desde lo profesional, en tanto las implementadoras de programas para la mujer intervienen desde el cuidado a usuarias víctimas de violencia de género. El no reconocimiento de lo anterior ha forjado un sinfín de condiciones de operación indignas que, si bien no han sido atendidas en su totalidad, la respuesta institucional que promueve la política pública corresponde a mecanismos basados en el auto cuidado a corto plazo, inhibiendo al ente público de una responsabilización por el daño crónico del profesional.

ISSN: 2452-4751

Volumen 15 N°2, 2025, pp. 26-36

Referencias

- Álvarez, A. y Cavieres, H. (2016). El Castillo: Territorio, sociedad y subjetividades de la espera. *Eure*, 42(125), 155-174.
- Arredondo, V., Díaz, T., Calavacero, N., & Guerra, C. (2020). Self-care and care of teams that work with children mistreatment or neglected. *Revista de Psicología (Santiago)*, 29(1), 26-41. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2020.58174>
- Auyero, J. (2013). *Pacientes del Estado*. Buenos Aires: Eudeba.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile [BCN] (2024). *Reporte comunal La Pintana, 2024. SIIT. Reportes Comunales*. Recuperado de https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2024&idcom=13112
- Bodelón, E. (2015). Violencia institucional y violencia de género. *Anales De La Cátedra Francisco Suárez*, 48, 131-155. <https://doi.org/10.30827/acfs.v48i0.2783>
- Bracco, L., Valdez, R., Wakeham, A. y Velázquez, T. (2018). Estrategias para enfrentar el síndrome de agotamiento profesional: Aportes desde la institución y los trabajadores penitenciarios peruanos. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-13. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1381>
- Cademartori, F. (2018). Precarización laboral en el Estado y degradación de la fuerza de trabajo: Análisis en trabajadoras vinculadas a la implementación de políticas sociales. *Trabajo y Sociedad*, (31), 203-222.
- Cancino, T. (2021). *Violencia institucional contra mujeres del sector Santo Tomás en la comuna de La Pintana* (Tesis doctoral). Universidad Católica Silva Henríquez, Santiago de Chile.
- Cazorla, K. y Reyes, M. (2023). Corresponsabilidad en el cuidado informal de personas dependientes: Construcción discursiva en la política pública chilena. *Athenaea Digital: Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 23, 1-23. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.3331>
- Duboy-Luengo, M. (2024). Sostenibilidad de la vida e implementación de políticas sociales: Propuestas en clave feminista. En C. Leyton (Ed.), *Implementación de políticas sociales en Chile* (pp. 31-49). Santiago: RIL.
- Durán, A., Abarca, F., Álvarez, F., Castro, F. e Hidalgo, R. (2020). ¿El estado de la violencia o la violencia de Estado? Analítica del discurso gubernamental sobre los “barrios críticos” en Chile. *Re-Presentaciones*, 13, 36-59.
- Filardo, V. y Merklen, V. (2019). Del otro lado del mostrador: Operadores del MIDES en el campo. En V. Filardo, y V. Merklen (Eds.), *Detrás de la línea de la pobreza. La vida en los barrios populares de Montevideo* (pp. 85-140). Montevideo: Gorla.
- Gaínza, A. (2006). *La entrevista en profundidad individual*. En M. Canales (Ed.), *Metodologías de investigación social: introducción a los oficios* (pp. 219-251). Santiago de Chile: LOM.
- Gutiérrez, E. y Meza de Luna, M. (2024). Síntomas de traumatización vicaria en trabajadoras de una institución que atiende a mujeres violentadas (pp.103-135). En S. Miranda, M. Yanes, J. Martínez y E. Tuñón (Coords.), *Género y violencias en América Latina*, 103-136. Chiapas, México: ECOSUR.
- Labbé, G. (2020). *¿Ausencia o sobre-intervención institucional descoordinada? La paradoja de la desertificación institucional en la población Santo Tomás, La Pintana*. Recuperado de https://www.academia.edu/upgrade?feature=searchm&trigger=mentions-view-download-onsite-ping&after_upgrade_path=%2Fmentions

ISSN: 2452-4751

Volumen 15 N°2, 2025, pp. 26-36

- Mora, J. (2022). *Desgaste y cuidado en integrantes de equipos de servicios públicos asociados al Programa Familias desde un enfoque de género* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
- Muñoz, G. (2024). *FONDECYT regular N1240100 «Lidiar con la implementación de programas sociales en contextos extremadamente críticos»*. CO LAB Universidad de Chile. Recuperado de <https://colaboratoriocienciassociales.uchile.cl/ficha/proyecto/114>
- Muñoz-Arce, G., Duboy-Luengo, M., Villalobos, C. y Reininger, T. (2022). 'Oponerse sin perder el puesto': Tensiones y resistencias profesionales en la implementación de programas sociales en Chile. *Rumbos TS*, 17(28), 89-108. <https://doi.org/10.51188/rrts.num28.668>
- Navarro, I., López, B., Heliz, J., y Real, M. (2018). Estrés laboral, burnout y estrategias de afrontamiento en trabajadores que intervienen con menores en riesgo de exclusión social. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (78), 68-96.
- Ponge, R. (2020). De una problemática política a un problema personal: La individualización de la indemnización por sufrimiento psíquico relacionado con el trabajo. *Revue Française de Sociologie*, 61(3), 435-463.
- Puig, C. (2017). Más allá de la intervención social más cerca del cuidado: Construyendo cultura del cuidado. En C. Puig y A. Ferran (Eds.), *Trabajo Social: Arte para Generar Vínculos*, 125-137. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Rodríguez, A. (2024). La importancia del trabajo de los cuidadores y su reconocimiento. *ConTrabajo: Fundación de Inclusión Laboral*. Recuperado de <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/cultura-inclusiva/importancia-trabajo-cuidadores/>
- Ruiz-Tagle, J., Labbé, G. y Álvarez, M. (2021). Introducción: Marginalidad urbana en el siglo XXI y sus efectos institucionales. En J. Ruiz-Tagle, M. Álvarez y G. Labbé (Eds.), *Marginalidad urbana y efectos institucionales: Sociedad, Estado y territorio en Latinoamérica a comienzos del siglo XXI* (pp.13-44). Santiago: RIL.
- Tolentino, K. (2024). *Producciones de violencia institucional en el Servicio Nacional de Menores (Chile)*. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 22(1), 1-33.
- Wacquant, L. (2007). La estigmatización territorial en la edad de la marginalidad avanzada. *Ciências Sociais Unisinos*, 43(3), 193-199.
- Waldow, V. (2014). Collaborative care in health institutions: The nurse as integrator. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 23, 1145-1152.