

## ALGUNAS CONDICIONES DE POSIBILIDAD PARA LAS INTERVENCIONES INSTITUCIONALES. LA FUNCIÓN TÉCNICA EN EL ESPACIO ESCOLAR ACTUAL

Por *Sandra Bertoldi, Liliana Enrico, María Luján Fernández*  
[bertoldi@speedy.com.ar](mailto:bertoldi@speedy.com.ar) [liliana.enrico@gmail.com](mailto:liliana.enrico@gmail.com) [fernandezmarialujan@hotmail.com.ar](mailto:fernandezmarialujan@hotmail.com.ar)  
CURZA - Universidad Nacional del Comahue. Argentina

### RESUMEN

Este artículo procede de los resultados de intervenciones e investigaciones que se vienen realizando desde el año 2003 por parte de un equipo de docentes/investigadoras de la Universidad Nacional del Comahue. Las reflexiones de los técnicos profesionales de educación acerca de aquellas intervenciones denominadas institucionales -que son prescriptas normativamente como alternativa a la intervención centrada en el caso-, fueron posibles a partir de un dispositivo metodológico implementado por nuestro equipo y denominado *encuentro de palabra*. Aquí presentaremos una serie de consideraciones sobre algunas condiciones de posibilidad, que a nuestro entender, pueden contribuir a instalar las intervenciones institucionales desde la función técnica, y a posibilitar hacer algo diferente -a través de pequeños actos y gestos- con aquello que se presenta en el orden de la dificultad.

**Palabras clave:** Intervenciones institucionales; Técnicos profesionales; Sistema educativo; Encuentro de palabra; Condiciones de posibilidad.

### SOME CONDITIONS OF POSSIBILITY FOR INSTITUTIONAL INTERVENTIONS. TECHNICAL FUNCTION IN THE CURRENT SCHOOL SPACE

### ABSTRACT

This article comes from interventions and research's results, which have been conducted since 2003 by a team of teachers / researchers from the National University of Comahue. The reflections of professionals education technicians about those interventions called institutional-normatively prescribed as an alternative to focused on case intervention - were possible from a methodological device implemented by our team and called 'word meeting'. We will present a few considerations about some conditions of possibility, which we believe they can help to install institutional interventions for the technical role and do something different, through small acts and gestures, with what presents as difficulty.

**Key words:** Institutional interventions; Professionals technicians; Educational system; Word meeting; Conditions of possibility.

## 1. INTRODUCCIÓN

La insistencia de los técnicos profesionales de educación por desplegar *intervenciones institucionales* como alternativa a la intervención centrada en el caso y sus dificultades objetivas<sup>1</sup> para implementarlas en el escenario escolar -observadas en un primer estudio<sup>2</sup>-, nos desafió a desarrollar una nueva investigación<sup>3</sup> con el objeto de desmontar aquellas intervenciones a las que le otorgaban estatuto de institucionales con miras a identificar sus modos de significación. En este artículo, presentaremos algunas condiciones de posibilidad, que a nuestro entender, pueden contribuir a instalar las intervenciones institucionales desde la *función técnica*, y posibilitar hacer algo diferente -a través de pequeños actos, gestos- con aquello que se presenta en el orden de la dificultad. En este punto, cabe señalar que por *intervención institucional* entendemos a aquellas experiencias que operan del lado de los adultos propiciando que la institución educativa pueda pensarse, mirarse, analizarse, preguntarse por la subjetividad que produce para recuperar el poder sobre las situaciones que genera (Leandro de la Jonquière, 2011), experiencias que se distancian del caso individual y tratan a los actores institucionales como sujetos que están atravesando situaciones conflictivas que deben resolver (Korinfeld, 2003; Zerbino, 2007). Desde aquí, recuperamos, para desplegar en este artículo, una de las preguntas de los técnicos: *¿Cómo comenzar a “trabajar juntos” - técnicos, supervisores, directivos, docentes, padres e incluso alumnos- con aquello que nos pasa a todos con esa situación problemática escolar, urgente, emergente, recurrente? para “no quedarte ahí solo respirando”; pensando “es lo que hay...”*.

Esta pregunta junto a otras reflexiones emergió a partir del dispositivo metodológico implementado por nuestro equipo de investigación, denominado *encuentro de palabra*. En éstos espacios se buscó en todo momento trascender lo anecdótico y la queja para dar lugar a interrogar 'eso' que sucede y les sucede, suspendiendo el hablar de lo que hacen los otros actores, para hablar de lo que ellos [los técnicos profesionales] hacen con los diferentes actores (de la Jonquière, 2011). Allí, rescataron experiencias y modos de hacer que fueron válidos en otros tiempos, recuperaron algo de la historia institucional y de la trayectoria profesional, se preguntaron acerca de lo que hacen cuando hacen. También para nosotros, como investigadores, fue un desafío llevar adelante este dispositivo que requería sostenernos en un lugar de pregunta, dejando en suspenso nuestro posicionamiento teórico, para habilitar la palabra de los técnicos y no buscar decir *qué les sucede* porque justamente son ellos los poseedores de ese saber (Minnicelli, 2012).

## 2. ALGUNAS CONDICIONES DE POSIBILIDAD

### 2.1. Habilitarse... por prescripción normativa

*Técnico 1: “no alcanza solo con la resolución”*

*Técnico 2: “puede ser un marco por donde comenzar”*

Efectivamente, la normativa vigente en la provincia de Río Negro, establece según Resolución N° 3748 /04:

---

<sup>1</sup> Analizados en publicaciones que resultaron de los trabajos de los equipos. Ver, Bertoldi, Sandra y Porto, María del Carmen (2010). "La asistencia técnica en el nivel medio del sistema educativo rionegrino: marchas y contramarchas", N° 5; Porto, María del Carmen y Sánchez, María Daniela (2011). La intervención de los equipos técnicos: entre las normativas y la demanda de las instituciones del nivel medio, N° 7. Ambos publicados en Revista Pilquen- Sección Psicopedagogía, CURZA, UNCo. Viedma.

<sup>2</sup> Proyecto de Investigación: "Nivel de complejidad y alcances de la intervención interdisciplinar de los equipos técnicos en el ámbito escolar. Estudio de caso: Nivel Medio del Sistema Educativo Provincia de Río Negro 2006- 2009". Directora: Bertoldi, Sandra. Co-directora: María del C. Porto. C.U.R.Z.A., Universidad Nacional del Comahue, Viedma.

<sup>3</sup> Proyecto de Investigación: "Intervenciones Institucionales en el espacio escolar actual y transmisión de la cultura. Técnicos profesionales del sistema educativo rionegrino". 2010-2013. Directora: Bertoldi, Sandra. Co-directora: María del Carmen Porto. C.U.R.Z.A., Universidad Nacional del Comahue, Viedma.

Priorizar la intervención a nivel institucional y/o grupal [...] Promover en la institución educativa [...] como destinataria principal de la acción del técnico un abordaje de las problemáticas educativas que inciden en el proceso de aprendizaje a fin de generar que los diferentes actores sean partícipes activos en la elaboración y enriquecimiento de sus propias estrategias de acción contando con el asesoramiento, acompañamiento y trabajo colectivo del equipo técnico.

Asimismo, desde el discurso de los técnicos se observa el peso que tiene, para muchos de ellos, considerarlo como referente válido el marco normativo en el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, no dejan de señalar -y con mucho malestar- lo difícil que es sostenerse en esa decisión, pues las situaciones que no requieren de una excepción a la norma encuentran en el escenario escolar otros modos de resolución. Así, por ejemplo, se avala el desconocimiento o incumplimiento de la normativa por parte de los directivos o docentes aceptando las pretensiones o exigencias de los padres, de los padres desautorizando la propuesta escolar, de los supervisores no sosteniendo decisiones de los equipos técnicos, de las instituciones de medio introduciendo legalidades diferentes a las del sistema educativo.

Ante estas situaciones, en los *encuentros de palabra* nos preguntamos -con los integrantes del equipo técnico- ¿por qué cuando acompañan este tipo de situaciones no pueden establecer y sostener un encuadre?, ¿por qué no pudieron sostener esa pregunta en el tiempo de su intervención? En sus palabras: "*Fue muy desgastante, yo me pregunto cómo no morir en estos casos como hacer algo más institucional, tanta energía en todas estas cuestiones, como llegar y que los otros acompañen, las maestras, la directora, la vice... Que acompañen lo institucional, no lo individual.*"

## 2.2 Tomar posición... acerca de los modos de entender la intervención institucional

Los equipos técnicos coinciden en un modo de entender las *intervenciones institucionales* en el que apelan al recurso al otro desde la confianza puesta en la técnica. No obstante, en los *espacios de palabra*, producto del volver a mirar y pensar junto a otros, lo que efectivamente se hace, emergieron otras formas posibles en la consideración del recurso al otro, desde la confianza en la relación con el sujeto y en la posibilidad de construir lazos colectivamente. A continuación desplegaremos ambos modos.

### 2.2.1. La intervención institucional: *El recurso al otro* desde la confianza puesta en la técnica.

Los equipos técnicos coinciden en un modo de entender las intervenciones institucionales en el que apelan como *recurso al otro* desde la confianza puesta en la técnica: consideran que los talleres y el trabajo grupal son las herramientas privilegiadas para las intervenciones institucionales. Entienden que es apropiado intervenir institucionalmente de este modo cuando se trata de problemáticas recurrentes que ocurren o se visualizan desde el espacio escolar, como por ejemplo, frente a problemáticas del orden de lo socio familiar (droga, violencia, abuso sexual); problemáticas escolares de tipo conductual o actitudinal (control de esfínteres, límites, sexualidad, discriminación). También cuando se trata de abordar temáticas escolares que están previstas y priorizadas desde la política educativa y que requieren de la participación de varios actores del sistema (Programa de integración y/o inclusión, permanencia, trayectorias educativas).

Parten de identificar sectores poblacionales desde una lectura que trata de problemáticas sociales, psico-biológicas, madurativas y/o epocales. Se las denomina mediante categorías preestablecidas 'violencia', 'abuso sexual' que expresan el desamparo social (Brignoni; 2010) y que proceden -se yuxtaponen o se articulan- de diferentes campos disciplinares de las ciencias sociales y humanas. Esta operación, al decir de Lucía Garay, no siempre es eficaz, oscurece más de lo que ilumina, suele dar réditos pragmáticos pero también conlleva el "riesgo de demorar la construcción de teorías que den cuenta de la especificidad de las instituciones educativas y sus lógicas." (2006:

128). Buscan llegar a un mayor número de sujetos cuyos principales destinatarios son los alumnos y sus familias. Instrumentan espacios de encuentro y diálogo (padres-hijos, entre alumnos, entre-cursos), talleres para alumnos (de actividades lúdico-expresivos, técnicas de estudio, etc.) o para padres (sobre temas de actualidad o de problemáticas de convivencia). Persiguen, como principal objetivo, brindar información o apaciguar el malestar que se vive, calmar a quienes están preocupados, limar asperezas entre sectores o grupos en conflicto, en fin, volver a su cauce el clima institucional.

Cuando estas intervenciones tienen por destinatarios a los actores de la escuela (directivos, docentes, preceptores) participan en Espacios Institucionales<sup>4</sup>, instrumentan jornadas de trabajo, talleres informativos, “charlan” con docentes -manifiestan que no quieren darle el nombre de “entrevista” porque muchos lo asocian con el interrogatorio-, proponen reuniones con directivos. En estos casos, el propósito que guía a los técnicos, no es intervenir sobre ellos mismos revisando sus puntos de implicación en el asunto, sino brindar información sobre temas de interés (etapas evolutivas, temas de actualidad), herramientas metodológicas-instrumentales- (asesoramiento sobre adecuaciones curriculares, técnicas de entrevista a padres) para intervenir sobre los alumnos y/o sus familias; y ofrecer contención al docente ante situaciones extremas que angustian o producen miedo.

Cuando en el marco de algún programa ministerial están obligados a participar varios actores para dar curso a una situación (definir una permanencia, un trayecto escolar o una inclusión con dictamen de discapacidad), los técnicos exponen las tensiones que se presentan a la hora de establecer acuerdos y tomar decisiones en conjunto. En este punto, buscan operar por el lado de los actores de la institución que están más cercanos a los alumnos y sus familias, desde la comprensión de que el “docente tiene más llegada con las padres o con los niños” o que se trata de “situaciones que se pueden resolver al interior de la institución”. Este modo de intervenir “institucionalmente” es bastante resistido, especialmente por parte de los docentes, con quienes además se tienen menos oportunidades para acordar tiempos y espacios de trabajo (por la forma de su designación, por las características de su trabajo, por considerar que no es de su incumbencia).

Se observa que predominan dos tipos de acciones: las puntuales y simultáneas, dirigidas a distintos actores institucionales, a través de los perfiles más adecuados del equipo técnico; y las secuenciadas, desplegadas en una temporalidad, organizadas en torno a un proyecto de trabajo planificado a principio de año y consensuado, y a cargo de más de un integrante del equipo.

Algunas viñetas de los técnicos que ilustran esta descripción:

*Si bien es función del técnico generar políticas de cuidados a través de intervenciones institucionales, en estos casos específicos se ve como se puede trabajar en talleres o en debates.*

*...ya tenemos algunos talleres pensados en el año, trabajamos el tema de la sexualidad, de la muerte, hubo épocas de mucha convocatoria.*

*A partir de que vemos que en los grupos hay un desorden impresionante, que nadie se escucha, o que se presenta una temática que hacer ruido, proponemos si quieren trabajar lo grupal.*

Destacan, en ambos casos, que la técnica más utilizada es el taller: porque son muy aceptados por los alumnos y las familias, los acercan a la comunidad en que está inserta la institución y les resulta útil para atender requerimientos docentes. Para su diseño apelan a recursos como: observar escenarios escolares y áulicos, conversar con distintos actores con el propósito de recabar información, realizar búsqueda de material teórico, etc.

Lo institucional aparece significado como sinónimo de ‘trabajo en grupo’, es llevado adelante por un perfil técnico en particular -excepcionalmente con dos-; el alcance de su producción recae en narraciones, intercambios de información o vivencias, buscando sofocar los síntomas institucionales, siempre en el marco de las “buenas intenciones”. Al decir de Ida Butelman

---

<sup>4</sup> Jornadas periódicas de encuentro de los actores institucionales, establecidas desde el nivel ministerial, sin la presencia de los alumnos.

(1991), los talleres, las entrevistas, las reuniones o charlas son técnicas propias y específicas del abordaje institucional para facilitar la comprensión, el diagnóstico y cambio de la problemática a tratar.

En definitiva, se trata de un modo centrado en la ilusión de que a través de la aplicación rigurosa de unas técnicas y/o procedimientos a los actores directamente involucrados o causantes de la situación (desde una acepción descriptivo- fenomenológico), es posible vehicular un problema/conflicto que produce malestar institucional. Y, también, un modo de control social, de dominio directo, porque dejan el control del lado del otro al excluir al sujeto. Como puede observarse, esta significación, otorgada por parte de los técnicos y que se inscribe en una perspectiva teórica, dista significativamente de nuestra consideración teórica acerca de lo que entendemos por intervención institucional. No obstante, en los encuentros de palabra, producto del volver a mirar y pensar junto a otros lo que efectivamente se hace, comenzaron a emerger otras formas posibles de intervenir institucionalmente.

### 2.2.2. La intervención institucional como recurso al otro desde la confianza en la relación con el sujeto y en la posibilidad de construir lazos colectivamente.

Los técnicos profesionales, a partir de las hipótesis teóricas propuestas por el equipo de investigación en los espacios de palabra con el objetivo de "(re)enlazar los dichos ya compartidos con algunos de estos actores, y situar el saber en quienes lo tienen" (Bertoldi y Porto, 2012: 5) hicieron posible la emergencia de modos de hacer cotidianos cuyas herramientas se construyen a partir del hacer con otros. Veamos.

Cómo buscan los técnicos en el día a día de trabajo nuevos modos, alternativas asumiendo el riesgo de probar nuevos formatos que trasciendan la técnica del taller y del trabajo grupal:

*Trabajar con los adultos fundamentalmente: si no hay un trabajo en equipo con el docente, cae, es un tallerito, un par de talleres y ahí quedó. Cuando uno puede sostener un trabajo con el docente sostenido a lo largo del año, se ven los logros, en los grupos, en el reconocimiento, pero no todos los docentes, adultos, se comprometan a trabajar en esto.*

*Este año, a principio de año, hicimos un encuentro con equipos directivos, con todos, fue ponerlos en otro lugar, nosotros también desde otro lugar. Para ellos fue tener otras herramientas para trabajar con sus equipos docentes. Una herramienta de trabajo, que no es un taller, varios pudieron tomarlo... vimos una veta que nos gratifica a nosotros, los pone bien a ellos.*

Cómo buscan operar por el lado de los adultos, desde una reconsideración acerca de los que les pasa frente a las situaciones que viven, apelando a las habilitaciones y a la construcción de lazos colectivamente:

*La supervisión nos habilitó, una jornada donde acordamos una temática y la trabajamos con docentes y directivos. Te puedo asegurar que fue muy gratificante, nos empezaron a ver desde otro lugar, los docentes decían, '¡ah!, ¡Ustedes también!' También hay que habilitar los espacios y hay que estar sostenida, la cadena jerárquica, ahora también las supervisiones se están poniendo en otro lugar.*

*Vamos a trabajar las demandas pero vamos a trabajar las relaciones. Vamos a ir, a tomar mate con los directores, maestros en la sala de maestros, con los porteros, vamos a cambiar... Establecimos un vínculo diferente, creo que cambió la postura y nos dio muy buen resultado.*

Cómo buscan hacer posible un trabajo sostenido en el tiempo y que ese espacio creado se transforme en una herramienta de trabajo con otros:

*A veces vos no sabes qué hacer, entonces, trabajamos con otros profesionales. Esto de poder sostener las estrategias con otros está bueno porque te ayuda. O trabajar con otros que están fuera del sistema, juntarse...*

*Nos ayudó mucho la decisión de hacer una visita a los jardines/escuelas a comienzo de año, una visita inicial como para, simplemente, escuchar, escuchar la demanda y después, tener presencia, mucha presencia en las instituciones. Presencia que hizo que nos empiecen a sentir como parte de la institución, una parte que entra y sale pero parte al fin (...) estar en la sala o el aula, de poder hablar con el docente, buscar esos espacios, que son las horas especiales...nos permitió otras cosas.*

También, se traen al encuentro que *estar con otro* permite encontrar amparo ante lo 'que irrumpe en forma violenta' en el escenario escolar:

*Es real que hubo muchos cambios pero también, 'uno' le da la impronta como 'profesional'. Por ejemplo, si los directores tienen una situación de violencia me llaman inmediatamente, me buscan hasta debajo de la tierra, porque el gran acuerdo es que ante una denuncia por violencia el técnico se involucre más. Porque pasaba que cuando la denuncia la hacía el directivo, el golpeador se enojaba con él y la relación después tenía que seguir porque el chico seguía adentro de la escuela. Entonces, acordamos que la denuncia la hago yo, que soy asistente social. Acá nos estamos jugando todos, hay que estar cien por ciento seguros de lo que están viendo, vamos todos juntos, pero la denuncia la hago yo. Esto fue un gran acuerdo que se hizo hace años y se está respetando.*

Por otra parte vemos que se recuperaron recursos, estrategias abandonadas, como por ejemplo el encuadre de trabajo, la entrevista inicial e individual a padres (en el nivel inicial y primario) actualmente reemplazada por una entrevista grupal, los talleres con directores y con todos los integrantes de la comunidad escolar junto a otros actores de otras instituciones. También otras que fueron recreadas, como son la participación en las jornadas/espacios institucionales, y/o creadas, como son la visita inicial y la presencia como estrategias de intervención. A continuación citamos algunas viñetas representativas:

*En el 2002, una sola zona, un solo equipo para muchas instituciones, y una cuestión que trabajamos con los técnicos en un taller con los directores, fue qué demandaron... a ver qué cosas se podían abordar internamente en la institución...por qué. Esto quizás tenga un poco que ver con esto del abordaje institucional, este poder acercarnos un poco mas como equipo al diagnostico institucional; a la comunidad, a conocerla un poco más. Si tenemos acceso a eso, podemos tener como un trabajo un poco más preventivo.*

*Los talleres con los directores: abrían mucho el diálogo, y facilitaba la comunicación también entre los directores y con el equipo. Estaban muy buenos porque la idea era articular, compartir y construir en conjunto, un marco teórico para que lo usáramos todos, directores, supervisores, técnicos. O sea que se trabajara niñez, infancia...Eso se podría retomar para hacer.*

*Taller con todos, directores, docentes, equipo de salud del hospital. Espacio de encuentro donde el otro puede escuchar, desde la teoría y puede compartir entre toda la propia experiencia. Era como...qué hacer ante una situación de violencia en el jardín, cómo actuar, qué nos cubre, qué no, los miedos...esos fueron aportes.*

*Nos invitaron a participar por conflictos inter- institucionales a los espacios institucionales. Pudimos trabajar con chicas (técnicos) de la mañana porque había un conflicto con mucha angustia en el medio. Ese puede ser el lugar donde uno puede tener más apertura a la institución porque generalmente no hay demasiadas demandas de tipo institucional.*

Se puede advertir, sin embargo, que buena parte de sus dichos aparecen son aspiraciones/anhelos, apoyados en alguna experiencia valorada en el *vínculo* (Tizio citada por Mejía Correa, 2008) entre equipos y comunidad educativa. Ahora bien, en el marco de ese vínculo es que podemos pensar que la 'oferta' realizada por los equipos en algún momento pudiera ser respondida

con una 'demanda' desde los actores institucionales, en tanto lo consideren promesa de algo que proporcione satisfacción (de los problemas/necesidades/ situaciones conflictivas del cotidiano escolar). También, como expresa Mejía Correa, "habrá ofertas que no generan demandas o que, por el contrario, si la suscitan, inauguran el vínculo. También puede haber demandas sin ofertas. Pero lo que aquí interesa señalar es que el vínculo es un producto de una operación: el encuentro de la demanda con la oferta, encuentro posible si el objeto ofrecido tiene valor para quien recibe la oferta. (2008: 190).

En el caso de los equipos, estar dispuestos a hacer una apuesta en pos de construir ese vínculo es condición de posibilidad para que una intervención sea posible, así como poder instalar preguntas acerca de "su implicación". Los técnicos lo expresan de forma explícita:

*Para hacer una autocrítica interna, para instalar las intervenciones institucionales, faltaría la primera parte: que nosotros los técnicos y los supervisores, podamos acordar criterios. Tenemos dificultades para adoptar una posición de equipo supervisivo [sic]- entre las exigencias de la Dirección de Asistencia Técnica<sup>5</sup> y el rol de los supervisores, entre las exigencias del sistema y la función técnica- [...] y diferencias en los posicionamientos teóricos - el lugar que ocupa la institución educativa en el marco de la sociedad, a nuestra función, a la subjetividad, a lo qué es niño, qué hacemos con él-, desde el afecto, también se juega la confianza, tratarse bien con cada uno del equipo técnico y el compromiso personal con los casos, con las situaciones, o con el trabajo que llevamos adelante.*

Y aluden a ciertas condiciones para que la implicación sea posible: "Esto de irnos conociendo, de inspirarnos seguridad mutuamente, confiar que el otro es portador de algo desde un lugar del conocimiento, de respeto, desde la responsabilidad profesional y demás sabemos que se va construyendo en la práctica. Esa es una de las cuestiones."

Observamos que los *encuentros de palabra* habilitaron y propiciaron, también, el surgimiento de 'otros relatos' que exponen quejas, temores, dificultades, malestares cotidianos y recurrentes, de los actores adultos del escenario escolar, especialmente docentes y directivos. Como por ejemplo: "nadie asume riesgo", "nadie se juega", "estamos solos", "nos sentimos desnudos", "hay miedo, desamparo, terror ante la orfandad, "vivimos expuestos". Como diría Lidia Fernández (1994), a los niveles formales e informales de toda organización se le agrega el fantasmático constituido por imágenes, fantasías, temores, ansiedades... relacionados con los climas y estados emocionales compartidos. Y agregará, siguiendo a Bleger, que el tipo de funcionamiento institucional resultará de la capacidad para evaluar la realidad y actuar sobre ella. No siempre es posible enfrentar esos temores y ansiedades, Vega (2000) considera que un modo de evadir esta sensación de aniquilamiento subjetivo que esta realidad (revuelta y amenazante) produce, es la des-implicación de todo compromiso intersubjetivo, la labilidad de las relaciones, la sintonía con la lógica consumista, o por el contrario el refuerzo de los rasgos identitarios junto al aniquilamiento de lo diferente.

La pregunta que formula un técnico-profesional, en el encuentro de palabra: "Y yo pregunto, chicas del equipo técnico de apoyo pedagógico, ¿qué estamos haciendo?, ¿cómo estamos acompañando estas situaciones?" apunta a pensar los adultos de la institución educativa como sujetos que están atravesando situaciones conflictivas que deben ser resueltas (Zerbino, 2007). El sostenimiento de esta pregunta en dicho encuentro dio lugar a pensar de otro modo su relación con ellos y emergieron reflexiones de este tipo:

*Me quedé pensando en eso: si a veces ante un directivo por ejemplo, muy desarmado ante algo, uno puede intervenir sabiendo que se trata de enseñar o de mostrar... en algún otro momento le puede servir como recurso. Hay gente que intuitivamente que no sabe muy bien cómo manejarse, decirle 'hoy yo voy a hacer esto así, fijate si te sirve' que no es suplir y ponerse en el rol.*

*Este lugar y esta jornada de hoy nos ha brindado poder decir cosas que no están dichas ciertamente y el hecho de que están ustedes nos habilita para poder discutirlos...y*

---

<sup>5</sup> Organismo que ejerce la dirección de los equipos a nivel ministerial de la Provincia de Río Negro.

*probablemente esto sea como una apertura a... A veces nos pasa lo mismo que a veces decimos pasa en las instituciones escolares: falta tiempo para hablar.*

Retomando, el objetivo de nuestra investigación, el *desmontaje de las intervenciones* posibilitó interrogar explicaciones naturalizadas, modos habituales de funcionamiento institucional, que los hace sentir, muchas veces, sin recursos ante lo que está o se presenta como dado. En el momento de concluir los *encuentros de palabra*, se dejó la invitación para continuar y desplegar nuevos interrogantes que permitieran pensar *formas de hacer* posible, por definición siempre provisoria y que atiendan las problemáticas escolares complejas que escapan a cualquier modelo ideal de gestión educativa. (Bertoldi y Porto, 2012)

Las particularidades de este otro modo de trabajo permite pensar en otra lectura de lo institucional, en la que se pondera la *palabra* para hacer lazo, la *escucha* sobre lo que a uno en calidad de sujeto le pasa con las situaciones que viven a diario, la *pregunta* por la propia implicación: *¿en qué me toca esta situación?, ¿en qué medida soy responsable de la producción de esta situación?* (de la Jonquière, 2011; Ardoino, 1981, 1987; Nicastro y Andreozzi, 2003; Minnicelli, 2012). Se asume el riesgo de inventar y ensayar a partir del encuentro con otros y como dice Mezzano “los bancos de datos que cada uno de nosotros somos, espera de tiempos de encuentro, para enlazarlas colectivamente, ya sean enlaces entre las distintas instituciones o las que nuestras prácticas profesionales conllevan en sí mismas” (2006: 72). Se apuesta a la capacidad de pensar, en épocas como la nuestra en las que no contamos con la estabilidad de marcos y conceptos, ni confiamos cómodamente en las prácticas acreditadas, pensar es un ahorro de tiempo, un modo radical de actuar sobre la realidad. (Daniel Innerarity, citado por Moyano Segundo, 2009: 47)

### 3. A MODO DE CIERRE Y TAMBIÉN DE APERTURA

Invitamos a los técnicos a profundizar estas reflexiones que son producto de sus propias preocupaciones y a continuar con la instauración de esos ‘pequeños actos y gestos’ con los que abordan, en el día a día, lo que se les presenta en el orden de la dificultad, deteniéndose ahí -sin temores a (d)enuncias, a (des)autorizaciones, a (des)conocimientos- para volverlas a mirar, pensarlas junto a otros, para producir desde allí *otro* entendimiento, otra inteligibilidad (Nicastro, 2005). Así como también dejamos una invitación para tomar posición sobre los ‘modos de intervención institucional’ que, como intentamos mostrar, están sostenidas en posiciones y formas de tramitación diferentes. Sabemos que se trata de una tarea compleja, lenta y que conlleva un resto de insatisfacción inevitable. Pero éste es, a nuestro modesto entender, el desafío.



## BIBLIOGRAFÍA

Ardoino, Jacques. "El imaginario del cambio y el cambio del imaginario" en Guattari, Félix y otros. *La intervención institucional*. México: Folios.1981

Bertoldi, Sandra y otros. Informe Final de la investigación: "Nivel de complejidad y alcances de la intervención interdisciplinar de los equipos técnicos en el ámbito escolar. Estudio de caso: Nivel Medio del Sistema Educativo Provincia de Río Negro". UNCo. 2009. Inédito.

Bertoldi, Sandra y Porto, María del Carmen. "¿Por qué un 'encuentro de palabras' como herramienta de exploración para indagar una pregunta de investigación en psicopedagogía?" en *Revista Pilquen Sec. Psicopedagogía*, Dossier. Año XIV, N° 9, 2012. [www.revistapilquen.com.ar/Psicopedagogia/Psico9/9\\_6BertoldiPorto\\_Palabras.pdf](http://www.revistapilquen.com.ar/Psicopedagogia/Psico9/9_6BertoldiPorto_Palabras.pdf)

Brignoni, Susana. Una experiencia de conversación entre psicoanálisis y prácticas socio-educativas: de la gestión del usuario a la producción del sujeto". Clase 10 del Curso: "Psicoanálisis y prácticas socio-educativas". FLACSO. 2010.

Butelman, Ida. "Espacios institucionales y marginación. La psicopedagogía institucional: su acción y sus límites". En: Butelman, Ida (compiladora) *Pensando las Instituciones. Sobre teorías y prácticas en educación*. Buenos Aires: Paidós, 2006

Corvalán de Mezzano, Alicia. "Recuerdos Personales- Memorias Institucionales: Hacia una Metodología de Indagación Histórico Institucional". En: Butelman, Ida (compiladora) *ib. id.*

de la Jonquière, Leandro. En qué medida las posiciones que sostienen las intervenciones institucionales que llevan adelante los profesionales- técnicos contribuyen a (re)orientar el espacio escolar actual hacia el trabajo de transmisión de la cultura". Año 2010/2013. Inédito. Viedma. 23 y 24 de agosto del 2011.

Fernández; Lidia. *Instituciones educativas*. Buenos Aires: Paidós. 1994

Garay, Lucia. "La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones". En: Butelman, Ida (compiladora) *Pensando las Instituciones. Sobre teorías y prácticas en educación*. Op. cit.

Korinfeld, Daniel. "La intervención de los equipos técnicos en la escuela y el campo de la salud mental". En: *Ensayos y experiencias* N° 47. Buenos Aires: Novedades Educativas. 2003.

Mejía Correa, María Paulina. "Vínculos posibles entre el maestro y el alumno". *Revista Educación y Pedagogía*, vol. XX, núm. 51, mayo - agosto. 2008

Minnicelli, Mercedes. Asesoramiento en el marco del PI V061: La posición de los profesionales-técnicos y las intervenciones institucionales para (re)orientar el espacio escolar actual hacia el trabajo de transmisión de la cultura". Año 2010/2013. Manuscrito no publicado. Viedma. 22 de junio del 2012.

Moyano, Segundo. "Educación Social y ejercicio profesional". En *Encuentro Regional de Educación Social / Asociación de Educadores Sociales del Uruguay*; (Montevideo (UY); octubre de 2008). Educación social: acto político y ejercicio profesional. Montevideo: MEC/ADESU.2009.

Nicastro, Sandra y Andreozzi, Marcela. *Asesoramiento pedagógico en acción. La novela del asesor*. Bs. As: Paidós.2003

Nicastro, Sandra. "Pensando la intervención. Una reflexión desde bambalinas" en *Ensayos y Experiencias* N° 58. Bs. As.: Novedades Educativas.2005

Tizio, Hebe. "La posición de los profesionales en los aparatos de Gestión del Síntoma", en Tizio, Hebe (coord.). *Reinventar el vínculo Educativo: Aportes de la pedagogía Social y del psicoanálisis*. Barcelona, España: Ed. Gedisa.2003.

Vega, Daniel; Taboada, Gabriela; Trejo, Lisa.; López, Pablo.; Santarelli, Miguel; Straface, Mariana. *Travesías institucionales. Escritos de una subjetividad implicada en el campo social*. Buenos Aires: Lugar Editorial. 2000.

Zerbino, Mario. (2007). "Formas de intervención en situaciones de alta complejidad". En: [http://www.porlainclusion.educ.ar/mat\\_educativos/zerbino.pdf](http://www.porlainclusion.educ.ar/mat_educativos/zerbino.pdf)

*Fuentes Documentales*

Ministerio de Educación y Cultura de la Provincia de Río Negro. Consejo Provincial de Educación (C.P.E.) Resolución N° 3748/04. <<http://www.unterseccionalroca.org.ar/legislacion/items/2313>>