

ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL UN LUGAR PARA PENSAR

BEATRICE BOSSÉ Y JORDI SOLÉ BLANCH
PRÓLOGO DE SEGUNDO MOYANO



Análisis de la práctica profesional

Un lugar para pensar

Beatrice Bossé
Jordi Solé Blanch

Directores de la colección: Segundo Moyano, Jordi Planella

Diseño de la colección: Editorial UOC

Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición en lengua castellana: julio 2017

Primera edición en formato digital (epub): enero 2018

© Beatrice Bossé y Jordi Solé Blanch, del texto

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL) de esta edición, 2017

Rambla del Poblenou, 156

08018 Barcelona

<http://www.editorialuoc.com>

Realización editorial: dâctilos

ISBN: ISBN 978-84-9116-937-6

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Beatrice Bossé

Psicóloga clínica y social, *Educatrice Spécialisée* y diplomada universitaria como Analista de la Práctica Profesional.

Jordi Solé Blanch

Profesor de los Estudios de Psicología y Ciencias de la Educación de la UOC y miembro del Laboratorio de Educación Social (LES).

Índice

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

Capítulo I. EL DISPOSITIVO DE ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL (APP)

1. El establecimiento del dispositivo de APP
2. Encuadre general de las intervenciones
3. El contexto administrativo e institucional

Capítulo II. AVISO DE VIENTO FUERTE EN UN SERVICIO DE INVESTIGACIONES EDUCATIVAS

1. Un caso de homología funcional
2. Cuando el trasfondo institucional es cada vez más ruidoso

Capítulo III. QUEDARSE EN EL BARCO, SOSTENER EL PENSAMIENTO. HISTORIA DE UNA FUSIÓN

1. Puesta en escena del dispositivo de APP
2. Cambio de contexto interno en la FR
3. Una rivalidad fraternal. Cuando lo imaginario se topa con la realidad
4. Un acogimiento que desestabiliza el trabajo educativo
5. Un encuentro que sostiene la profesionalidad del educador
6. Una toma de conciencia de la dimensión política del trabajo socioeducativo
7. Todos abandonados. ¡A la deriva!
8. Un lugar de elaboración y análisis

Capítulo IV. UN CASO DE POLITIZACIÓN: DEFENSA COLECTIVA DEL TRABAJO DE CALLE

1. El trabajo de prevención de los educadores de calle en Francia
2. Contexto político de cambio
3. ¿Qué pasa en el APP?

Capítulo V. ¿PEQUEÑOS GESTOS SUBVERSIVOS? INTERVENCIÓN EN UN CONSEJO DEPARTAMENTAL

1. El dispositivo
2. ¿Encontrar un espacio de libertad?
3. Abrir un espacio de confianza

4. Un tiempo para la reflexión
5. Cambios en la concepción del trabajo social
6. Pequeños gestos subversivos

Capítulo VI. EL APP: UN ESPACIO DE PENSAMIENTO, UN LUGAR DE RESISTENCIA

1. El problema del sentido del trabajo social
2. Movilizar los recursos del profesional para hacer frente al sufrimiento
3. Sostener la consciencia colectiva como condición de la emergencia de un «sujeto»
4. Generar el sentimiento de pertenecer a un entorno más allá de la institución

PRÓLOGO

Construir otras miradas

En mis primeros años de estudio me acerqué a textos sobre las políticas sociales, así como a la historia y situación de las profesiones que se vinculaban a ellas, además de leer y analizar textos pedagógicos y sociológicos clásicos y contemporáneos. Aquello que se le demandaba, básicamente, a un estudiante de los primeros cursos de la licenciatura en Filosofía y Ciencias de la Educación —así se llamaba entonces el actual grado en Pedagogía, aunque me parece que ya no es lo mismo.

En esas primeras lecturas serias y rigurosas existía el denominador común de la procedencia geográfica y cultural de la mayoría de los textos a los que me refiero: Castel, Touraine, Bourdieu, Foucault, Durkheim, Fénelon, Alain, Freinet, entre muchos otros.

Posteriormente, los propios caminos se afianzaron en el campo de la acción social y educativa, y de allí los primeros contactos con los textos de Autès, Besnard, Jovelín, Karsz, Rouzel, Deligny... E incluso, ya en el terreno meramente profesional y vinculado a la pedagogía social y a las prácticas de Educación Social, existía la conexión fronteriza en tierras catalanas con las experiencias de los *éducateurs spécialisés* y la tradición del trabajo social en Francia.

No me atrevo a afirmar rotundamente que son mis únicas fuentes formativas, porque no olvido las impregnaciones considerables del ideario pedagógico republicano español, las correlaciones posteriores en el exilio americano, e incluso las lecturas de Kant, de Humboldt, de Freud y de tantos y tantos otros autores de lugares geográficos y culturales diferentes; pero no puedo obviar que hay algo de un cierto sentimiento de conexión fundacional de mi trayectoria profesional con la tradición francesa —supongo que es inevitable.

Ciertamente, el paso de los años y, sobre todo, los propios procesos puestos en marcha en España en torno a la figura del educador social han hecho, paradójicamente, que la mirada hacia el país vecino se diluya de forma ostensible. Y no solo de acá hacia allá o a la inversa, sino también respecto a la posibilidad de compartir experiencias.

Sin duda, los clásicos de la sociología o la pedagogía francesas siguen estando presentes en los análisis actuales respecto de las políticas sociales y educativas —al menos en parte de los analistas—, pero en lo que se refiere a la construcción y análisis de las prácticas en el campo social seguimos —si es que alguna vez sucedió— siendo unos auténticos desconocidos, tanto de un lado como del otro, de la frontera.

Y ahora se nos presenta una oportunidad. Fruto de los encuentros fortuitos suelen suceder cosas así. Una comida por aquí, un paseo por allá, un proyecto inesperado, una invitación... y, en una de esas, emerge la posibilidad de realizar algo conjunto. Tomando como punto de partida el trabajo en un dispositivo de análisis de la práctica profesional, Bossé y Solé —Beatrice y Jordi— nos invitan a pensar en los lugares posibles de resistencia para el pensamiento colectivo. Los autores, bajo mi punto de vista, consiguen dos cosas muy interesantes: una, abordar la

complejidad de los espacios de análisis de las prácticas, sustentando precisamente ese abordaje en fundamentos teóricos consistentes, sin olvidar las controversias y tensiones que se producen en las prácticas —un ejercicio de praxis en un campo excesivamente proclive a manejar la relación entre teoría y práctica como una suerte de contrarios; y otra, consiguen alejarse del lenguaje burocratizado de la evaluación de la calidad del servicio para dotar de contenido la práctica del análisis institucional. Su posición revela la ineficacia profesional del protocolo y acentúa la necesidad de afrontar las cuestiones inherentes a las prácticas profesionales desde el lugar de la problematización.

Ambas cuestiones inciden considerablemente en la lectura del texto que aquí se nos ofrece. Compromiso y posición profesional subyacen en los planteamientos de unas palabras que rezuman tanto la convicción de la necesidad de incorporar dosis de análisis a las prácticas, como mantener la siempre controvertida mirada política en la acción social y educativa. Y lo planteo en términos de controversia porque ciertas miradas, autodenominadas «políticas» y vinculadas a propósitos de transformación social, obvian —por no decir que olvidan— el compromiso político inherente a la práctica pedagógica. Eso está suponiendo desviaciones y diluciones más preocupadas por empoderamientos difusos que por aportar herramientas y códigos que permitan a cada uno de los profesionales analizar sus prácticas y tomar posiciones. El texto de Bossé y Solé apuesta por un compromiso honesto con las dificultades, las tensiones y las controversias propias de la acción social, navegando en aguas no siempre tranquilas, pero con un cierto rumbo que permite orientar y orientarse.

En definitiva, poner en juego un compromiso profesional, más allá de la militancia, que aborde la dificultad actual de hacerse preguntas, que posibilite construir algunas respuestas y que abandone la comodidad del dogma para abordar las paradojas del trabajo social y educativo.

Es posible que un prólogo no invite directamente a la lectura. Es posible, sin duda. Sin embargo, en este caso, existen diversos motivos para acercarse a esa lectura. El principal, la posibilidad de construir otras miradas acerca del análisis de la práctica profesional en dispositivos de atención social. Tanto que aprender...

Segundo Moyano
De camino entre Montevideo y Barcelona
Mayo-junio de 2017

INTRODUCCIÓN

Cuando alguien se dedica al Análisis de la Práctica Profesional —APP a partir de ahora—, no puede dejar de tener la impresión de subir, con cada grupo de trabajo, a bordo de un barco. Desde la embarcación plana y estable hasta el frágil velero, el oleaje amenaza con volcar el navío cuando los vientos demasiado fuertes de las corrientes gerenciales nos embisten por todos lados.

Con el tiempo, adquirimos la convicción de que solo trabajando colectivamente podemos sostener un movimiento de vida en este barco, haciendo grupo y tratando de elaborar las dinámicas afectivas que lo atraviesan. Llamamos «grupo» a un conjunto de profesionales del campo de la acción social o a un equipo de trabajo.

Fue en uno de los espacios de APP que animaba Beatrice, una de las autoras del libro, donde un educador, mientras se hacía el balance de fin de año, compartió esa sensación de hallarse a bordo de un barco utilizando la metáfora del capitán. «—Necesitamos un capitán» —dijo—, manifestando así la fuerza de la transferencia —¿la animadora convocada como capitán?— mientras se percibía el riesgo inminente de un naufragio. Sin duda, esa metáfora hablaba también de un sentimiento de angustia y de inseguridad ya evocado a lo largo de las sesiones. El origen de este libro hay que hallarlo aquí, en los efectos de una transferencia que pone a la animadora del grupo a trabajar compartiendo sus inquietudes en múltiples espacios de intercambio profesional. En esos espacios donde se tejen complicidades y relaciones de amistad comprometidas en un trabajo común, nos encontramos los autores de este libro.

Nos parece interesante detenernos un momento para explicar las circunstancias de este encuentro. Lo primero que debemos aclarar es que este libro es fruto de un intercambio entre dos personas con trayectorias formativas y profesionales diferentes. No son pocos, pues, los obstáculos que hemos debido sortear. Beatrice se formó en Francia como psicóloga social y clínica. Desde hace más de veinte años, trabaja como animadora de grupos de APP. Jordi, por su parte, se formó en Cataluña como pedagogo. Trabajó durante doce años en los servicios sociales y el sistema de protección a la infancia y la adolescencia. Ahora es profesor del grado de Educación Social de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Una, pues, habla desde la práctica; el otro, a pesar de su trayectoria profesional, lo hace como miembro de la universidad. Sabemos por experiencia que estos dos mundos no siempre se han encontrado. No son pocos los profesionales del terreno que miran la universidad con recelo; de ella obtuvieron los títulos profesionales, pero no esperan que les pueda aportar nada más. El verdadero saber profesional se confía a los aportes de la práctica y la acumulación de años de experiencia. A su vez, existe un mundo en la academia que vive encerrado en sí mismo, alejado de la realidad social y profesional, pendiente de dinámicas tan exigentes como incomprensibles en torno a la producción de conocimientos y modelos de investigación^[1]. El ejercicio que hemos hecho aquí pretende construir, pues, un espacio común; un lugar en el que, además, se han confrontado dos formas de pensamiento que dependen también de nuestros orígenes culturales y lenguas maternas. En

efecto, la lengua está asociada a los modos de conocimiento, así que no ha sido fácil encontrar un tono y un estilo en el que ambos pudiéramos reconocernos. Pensamos en francés y en catalán, y escribimos en español. Además, los casos que describimos y sobre los que hemos pensado se dirigen a una gran diversidad de públicos, los mismos en los que nosotros mismos hemos crecido, tanto en Francia como en España y Latinoamérica, donde tenemos tantos referentes y no pocos amigos. Finalmente, y sin ánimo de abrir un debate sobre ello, podrían apuntarse también nuestras diferencias de género, incluso es posible que esa tensión se llegue a apreciar a lo largo del libro. Por nuestra parte, creemos que todo ello contribuye a enriquecer la discusión.

Pero volvamos a la metáfora del capitán. La interpelación a la que se vio requerida Beatrice en uno de sus grupos de APP forma parte de una sensación muy extendida en muchos equipos profesionales. Esa sensación, además, traspasa todas las fronteras. Tal y como hemos dicho, Beatrice reside y trabaja en Francia como animadora de grupos de APP del campo social y educativo, pero las situaciones que debatimos en nuestros encuentros, más allá de las diferencias nada desdeñables entre las políticas públicas de dos países con un recorrido histórico tan desigual en materia de servicios sociales, son perfectamente reconocibles en cualquier país de Europa. En efecto, todo lo que viven hoy en día los profesionales del campo social forma parte del impacto que está teniendo la *transformación de la acción pública* bajo la razón neoliberal, esa lógica subterránea, difusa y global capaz de movilizar instrumentos de poder nuevos con los que se reestructuran las relaciones en el seno de las instituciones. Lo han explicado muy bien Christian Laval y Pierre Dardot en *La nueva razón del mundo*^[2]. Así pues, la demanda de aquel *éducateur* francés coincide con la de muchos profesionales que se encuentran igual de perdidos y desalentados en múltiples contextos institucionales. Por este motivo, decidimos escribir este libro a cuatro manos, aunque los casos que presentaremos en él forman parte de la experiencia de Beatrice como animadora de diferentes grupos de APP en Francia.

Un trabajo que nos convoca

Los profesionales de la acción social están convocados a dar todo tipo de respuestas a los usuarios de múltiples equipamientos y servicios. Cuando ellos vienen y piden ayuda, cuando nos transmiten su desesperación, el profesional tiene que responder, pues forma parte de su trabajo como servidor público. Los animadores del análisis de estas prácticas difíciles también estamos convocados; sin embargo, esta alusión al capitán nos obliga a reflexionar sobre el riesgo que corren los propios analistas de APP si no piensan de manera suficiente sus propias prácticas. O sea, el riesgo de ocupar el lugar de capitán en las instituciones cuando los que deberían coger el timón de ese barco no responden.

Aquel día, la referencia al capitán había que interpretarla como una demanda dirigida a alguien que ofrece seguridad a la tripulación, señalando balizas y proponiendo un encuadre contenedor. No obstante, esa posición debe asentarse en la necesidad de avanzar con todos los miembros de la tripulación.

En el barco del APP, esa tripulación viene y va a lo largo de la vida de la institución. El equilibrio es siempre muy precario. La confianza se construye poco a poco, muchas veces expuesta a corrientes y vientos nefastos. Cuando esto sucede, el viaje en barco puede convertirse en una condena a galeras. Así es vivido por muchos profesionales que sufren mucho en su trabajo, no solo por el estrés y el exceso de encargos a los que deben hacer frente con pocos recursos, sino por la calidad del mismo. Tal vez es ahí donde cobra sentido la metáfora del capitán, sobre todo en unos contextos institucionales y laborales en los que cuesta articular respuestas colectivas. Desde la proa del barco, el capitán observa de lejos el futuro. Ese lugar le permite prevenir, analizar y reflexionar para evitar los ataques violentos y, a la vez, sostener los lugares y funciones que cada uno de los sujetos ocupan, por modestos que sean, en el borde de la embarcación.

Para ser capitán se necesita una proyección en el tiempo, un objetivo hacia el cual debe dirigirse la nave, un proyecto y unas reglas bien definidas que permitan a todos ubicarse. Lo que observamos es que, hoy en día, estas condiciones no se encuentran en muchas instituciones. Muchos directivos no logran ocupar ese lugar.

René Kaes^[3] afirma que cada grupo no está solamente compuesto de individuos con sus relaciones intersubjetivas, sino que el grupo en sí mismo se comporta como un individuo. Tiene sus defensas propias, sus alianzas inconscientes, etc.; por ello, y a pesar de pensar el trabajo con grupos de manera colectiva y horizontal, no se pueden negar las proyecciones y los fantasmas del grupo hacia el animador de APP. Hay que intentar sostener siempre este lugar bajo el «control» del grupo; es decir, compartiendo algunos sentimientos transferenciales que podemos sentir para elaborarlos de forma colectiva.

Cada experiencia de APP es una aventura en la que uno se siente comprometido con el grupo y propone un encuadre fijo que permite garantizar la seguridad de los intercambios entre los participantes. Tal y como lo define Bleger^[4], este encuadre, al no moverse, permite seguir un procedimiento, establecer un método y abrir un paréntesis para la reflexión colectiva en su seno.

Desde hace algunos años, hemos observado una evolución importante en el trabajo con los equipos. La demanda institucional puede ser un mandato de supervisión o análisis de la práctica, pero muchas veces, el equipo o el grupo sufre y sus necesidades son múltiples, a menudo opuestas a la propia demanda institucional. Enfrentados a una falta de repuesta a sus preocupaciones, el grupo está tentado a depositar en este lugar de APP todas las demandas sin repuesta y gran parte de su malestar profesional.

Obviamente, el espacio de APP no es siempre el «buen lugar»; pero ¿cuál es el buen lugar en este contexto? Los directivos y, más arriba todavía, los políticos «empleadores» o los consejos de administración de las entidades sociales y los servicios públicos —porque hoy lo público ha adoptado el estilo gerencial de la empresa privada— toman sus decisiones sin tener en cuenta el conocimiento y la experiencia de los propios profesionales. Por ello, el espacio de APP deviene el único lugar desde el que poder definir las demandas de los equipos especificándolas y orientándolas de acuerdo a sus necesidades. Y a veces, demasiadas veces, con modestia, tratamos de guardar un pensamiento vivo frente a órdenes y mandatos que no tienen en cuenta la realidad

del trabajo cotidiano que se realiza con los usuarios. De nosotros depende que pueda sostenerse un trabajo común sobre esa realidad.

EL DISPOSITIVO DE ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL (APP)

La edad de oro de las instituciones —los *trente Glorieuses*^[5]— se acabó. La crisis financiera del sistema capitalista ha puesto en peligro el funcionamiento y la supervivencia de nuestro estado del bienestar, en contraste con el auge del estado penal —tal y como ha demostrado Wacquant^[6]—, mientras irrumpen nuevas formas en las que operan distintos procesos de «acumulación por desposesión»^[7]. No solo se privatiza y mercantiliza el sector público a la hora de proporcionar bienes y servicios a la población, sino que, en nombre de la eficiencia económica y la competitividad, todo se administra siguiendo la lógica neoliberal de la racionalidad empresarial.

En el campo social, los cambios se suceden, ya sea dentro de las instituciones —absorción de las pequeñas por las grandes, con el consecuente cambio en las direcciones y los modelos gerenciales—, así como la redefinición y las paradojas de los encargos institucionales y los medios para llevar a cabo la nueva gestión social, donde se ha intensificado el abandono de muchos servicios y se han impuesto nuevas lógicas de control poblacional que han vuelto más complejo —y más precario— el trabajo socioeducativo.

Sobran los ejemplos. Ante la externalización de los servicios públicos y la demanda oficial de disminución de gastos en nombre de la austeridad, diferentes tipos de organizaciones son llamadas a competir entre sí para hacerse un hueco en el mercado del llamado «tercer sector» de la acción social. ¿Cómo no advertir en este proceso que muchas entidades e instituciones se han transformado pura y simplemente en prestatarias de servicios? Aunque ese conjunto de asociaciones, fundaciones, organizaciones no gubernamentales (ONG) y cooperativas sociales —representantes de la sociedad civil organizada y solidaria— se definan —al menos sobre el papel— como instituciones sin fines lucrativos, la lógica de servicios impone la racionalidad económica.

Esta deriva mercantilista tiene muchos efectos. Adelantamos brevemente la situación en la que se encuentra un grupo de profesionales que veremos en uno de los casos que desarrollamos en el libro. En un contexto de competencia por el mercado local de una serie de servicios, una pequeña asociación que gestiona dos equipos en los cuales hay un director y dos jefes de servicio con sus respectivos equipos, se ve obligada a fusionarse con una asociación más grande para reducir costes y optimizar —siguiendo la jerga— las «estructuras organizativas». Con la fusión de ambas asociaciones, un único director —procedente de la asociación más grande y convertido en gerente—, pasa a gestionar los dos equipos. Sin embargo, al estrecharse la pirámide directiva, ese gerente pierde la percepción de las dinámicas autónomas que regían las estructuras más pequeñas. Al imponer un funcionamiento nuevo en nombre de una gestión más eficiente, con pérdida de

personal que no se reemplaza, etc., la historia y las prácticas que guiaban antes aquellos equipamientos son sustituidas por nuevas fórmulas organizativas en las que, ni se tienen en cuenta las dinámicas internas que son fruto de largas trayectorias, ni se preserva el saber acumulado por parte de los propios profesionales, cuya experiencia se apoya en un oficio que no puede evaporarse ante el mínimo cambio de la organización o del entorno. Procesos de este tipo —tal y como se puede imaginar— generan mucho malestar entre los profesionales, llenando el tiempo de muchos espacios de APP.

Mientras tanto, las operaciones de control en el seno de las instituciones no dejan de desarrollarse, siempre bajo la doble *doxa* de los recortes y las nuevas modas gerenciales. Las obligaciones sobre los profesionales aumentan, exigidos con cargas burocráticas a las que dedican un tiempo tan estéril como fatigoso, rellenando tablas y formularios en los que se recopilan datos y se controla su trabajo. La queja de muchos educadores y trabajadores sociales, que han visto aumentar el tiempo que pasan en sus despachos rellenando toda esta papelería en lugar de dedicarlo a los usuarios, se ha convertido ya en un lugar común. En efecto, los profesionales están ocupados en otras cosas en lugar de centrarse en su «tarea principal», la tarea por la cual se les contrató y que deben atender sin tiempo ni medios para desempeñarla. Estas nuevas demandas protocolarias modifican sus representaciones del trabajo. Así, pierden el sentimiento del trabajo bien hecho y la confianza en una identidad profesional que se ha visto desdibujada. Hay que trabajar mejor con menos tiempo y menos gastos sin dejar de cumplir obligaciones burocráticas carentes de sentido.

Finalmente, y siguiendo a Dubet^[8], el «trabajo social educativo se ha visto sometido a fuerzas centrífugas, de las cuales el desarrollo de las políticas sociales es la principal y más paradójica», teniendo que desarrollarse en un contexto de profunda inestabilidad. «El trabajo social —dice el autor francés— no vive más que de sus desequilibrios, de sus tensiones, de sus sucesivos saltos de pulga entre varias posiciones y varios contextos éticos de definición del otro y de sí mismo»; es por ello que se produce una «homología» entre las experiencias de los usuarios y las de los propios profesionales —los segundos tienen el sentimiento agudo de verse confrontados a las mismas situaciones precarias e inciertas que los «sujetos-objetos» de su trabajo—, por lo que están obligados a producir un trabajo significativo mediante la articulación coherente de su propia experiencia. Un trabajo en equipo verdadero y el establecimiento de un espacio de APP les ayuda a realizar este cometido.

1. El establecimiento del dispositivo de APP

La demanda de análisis de la práctica profesional surge la mayoría de las veces de la necesidad de los propios profesionales, que la transmiten a los directivos. En otras ocasiones, esa demanda

proviene de la misma institución a través de los equipos directivos que, bajo la excusa de analizar las prácticas, necesitan a alguien para pacificar las quejas de los profesionales. Por supuesto, esto no se puede decir, o no forma parte del plano consciente de la demanda. Cuando recibimos el encargo, lo primero que hacemos es ir al encuentro de los directivos para escuchar la demanda oficial, apuntar las expectativas y explicar el encuadre de trabajo desde el que se pueda instalar un dispositivo. Necesitamos verificar que los espacios de confidencialidad serán respetados y que la institución garantizará las condiciones para que este tiempo de trabajo se pueda producir. Para ello, deben darse algunas condiciones:

- Disponer de un espacio fijo. Lo mejor es que este espacio no sea el mismo que las salas de reuniones y no esté cerca del lugar de trabajo. Esto facilita el desapego de la institución. En el mejor de los casos, podemos lograr que se organice un espacio fuera de la institución.
- Fijar un horario que se incluya en el tiempo de trabajo de los profesionales y no sea «cortocircuitado» con otras reuniones, es decir, que el espacio de APP tenga un reconocimiento prioritario dentro del trabajo institucional.
- Finalmente, solicitamos que los directivos estén presentes en la apertura del grupo para poder enunciar los elementos del dispositivo con el fin de que todos los escuchen juntos. Anunciamos también que se efectuará un balance al final del año para poder evaluar el trabajo y, si es necesario, poder aportar modificaciones al dispositivo, solicitar la participación de los directivos o pensar en una interrupción del trabajo que se haya podido iniciar. Insistimos en la necesidad de pensar este tiempo de balance con el grupo y la participación y/o articulación del mismo con los directivos^[9].

Después de este primer encuentro, pedimos una reunión con el equipo o el grupo con el fin de tomarnos un tiempo para conocernos y definir las circunstancias que deben permitir el trabajo. Se trata de escuchar las expectativas de los profesionales, los testimonios de las últimas experiencias en APP y las representaciones de los miembros que configurarán el grupo en torno al trabajo que nos disponemos a hacer. Este momento de encuentro es clave porque permite hacerse una primera representación de lo que va a ser el trabajo. En él se anudan —tal y como sostiene Kaës^[10]— ciertas alianzas inconscientes. Permite también especificar que esta experiencia va a ser colectiva, que no podemos conocer las conclusiones con antelación y que vamos a «descubrir-crear» en el sentido de inventar, en palabras de Roussillon^[11], «un tiempo de intercambio». Este espacio podrá devenir un espacio de cocreación si la responsabilidad de su «buen funcionamiento» depende de todos. Es únicamente al finalizar estos dos encuentros cuando se podrá empezar el trabajo.

2. Encuadre general de las intervenciones

Intervenir en APP desde el exterior, es decir, sin formar parte de la institución ni tomar partido por ella, es una elección que permite un cierto desapego de las dinámicas institucionales. A lo largo del trabajo que presentamos aquí, veremos cómo esta posición de exterioridad nos permite —y nos obliga a— cuestionar diferentes aspectos en torno a la organización institucional y las dinámicas más disfuncionales de la actividad de los equipos. En los grupos de APP se observan mecanismos psíquicos que deben ser analizados teniendo en cuenta el funcionamiento de la propia institución. Por ejemplo, en las instituciones donde se acoge a personas psicóticas, tal y como lo presentan Maisonneuve y Pinel^[12], los equipos que se ven confrontados a sujetos con muy graves disturbios en su capacidad de simbolización, tienen que hacer frente a mecanismos de desenlace que despiertan un modo de funcionamiento colectivo que lleva a la «homología funcional». En ciertas condiciones grupales e institucionales, los arreglos —y comodidades— de carácter psicótico o autista acaban erigiéndose como el principio organizador de la economía institucional. Esta homología es a la vez necesaria en la medida en que los profesionales tienen que identificarse con los contenidos de las identificaciones proyectivas de los pacientes a fin de establecer una relación terapéutica. Sin embargo, esta relación puede parecer patológica si se suprime cualquier brecha o diferenciación. Teniendo en cuenta estos condicionantes, la intervención en APP llevará a cabo un doble cometido: por un lado, desarrollará una función directa, el análisis y la elaboración de los mecanismos de desenlace que atraviesan a los equipos permitirán restablecer vínculos más vivos entre sus miembros abriendo un mundo menos destructor; por el otro, asumirá también una función indirecta, sosteniendo las funciones terapéuticas del conjunto. Por ejemplo, en el caso expuesto anteriormente, el análisis de los efectos de resonancia producidos por la economía psíquica psicótica sobre el equipo instituido permite acceder a la comprensión de algunas singularidades metapsicológicas que podrían quedar inaccesibles o irrepresentables sin el recurso a este espacio de intermediación.

3. El contexto administrativo e institucional

Para poder presentar los casos que se ubicarán en espacios institucionales diferentes, todos ellos en el contexto profesional de los servicios sociales en Francia, necesitamos presentar brevemente cómo se organiza allí el sistema de protección a la infancia. Así, hay que distinguir el sistema de protección propiamente dicho, que depende del Ministerio de Asuntos Sociales y de la Salud, del sistema de protección judicial de la juventud, que depende del Ministerio de Justicia y atiende a los menores que han cometido delitos penales. El sistema francés de protección a la infancia fue reorganizado y definido en la Ley del 5 de marzo del 2007. En él, destacamos cinco

instancias administrativas diferentes:

- La comisión decisoria de recopilación de «presentación de informes» de menores en situación de riesgo.
- Un observatorio de la infancia en riesgo.
- El servicio ASE —ayuda social a la infancia— gestionado por el *departement*, unidad territorial francesa.
- La PMI de protección maternal e infantil.
- Los servicios sociales «departamentales». En cada *departement* —en Francia hay ciento y un *departements*— existe una organización propia para atender a los usuarios.

Asimismo, las medidas tomadas para cada situación pueden ser:

- administrativa, los padres forman parte de la decisión y de la orientación.
- judicial, después de la presentación de un informe al fiscal.

Teniendo en cuenta estas medidas, se abren diferentes posibilidades. El juez confía a una entidad social la legitimidad para cumplir sus resoluciones, aunque el ASE queda como referente del niño en su trayectoria. La PJJ (Protección Judicial de la Juventud) se ocupa de los adolescentes delincuentes, tiene su propia organización, sus propios profesionales con formación interna y sus propios centros de internamiento. Los casos que vamos a presentar forman parte de los siguientes grupos de APP:

1) Dos equipos de profesionales de acción social que trabajan juntos en una misma unidad institucional compartiendo el acompañamiento de los «mismos» usuarios en diferentes equipos.

a) Una casa de niños de carácter social (MECS), que acoge a menores con resolución judicial de protección y acogimiento institucional.

b) Un equipo de educadores de prevención especializada —educadores de calle— que actúan sin mandato judicial.

2) Dos grupos de dos entidades diferentes compuestos por profesionales que trabajan en distintos centros de trabajo reunidos expresamente para la realización del APP.

a) Un grupo de trabajadoras sociales que trabajan en distintos CMS^[13] (Centro Médico Social).

b) Un grupo de trabajadoras sociales —mezcla de educadoras, asistentes sociales, consejeras en economía social y familiar— que hacen investigación y orientación educativa^[14] (IOE).

AVISO DE VIENTO FUERTE EN UN SERVICIO DE INVESTIGACIONES EDUCATIVAS

El SIE (Servicio de Investigaciones Educativas) se dedica al desarrollo de programas vinculados a medidas judiciales de exploración educativa (MIJE). La demanda de APP llegó gracias al director del servicio, que nos recibió la primera vez junto a la jefa del servicio, aunque ambos desaparecieron después como interlocutores. La asociación —de acuerdo al modelo institucional— estaba dispuesta a que los profesionales se hicieran cargo de este espacio junto con los animadores de APP, limitando así cualquier injerencia de los directivos en un lugar previsto para que los profesionales del servicio pudieran pensar libremente^[15]. En este sentido, se aprovechó el hecho de que la práctica del APP existía desde hacía muchos años en esta asociación. Nuestra preocupación tenía que ver, de entrada, con la aceptación del equipo, pues sabíamos que el animador anterior era un señor mayor con mucha experiencia y que estaba bien valorado entre colegas de la profesión.

Este grupo estaba compuesto por educadoras sociales (ES), asistentes sociales (AS) y consejeras en economía social y familiar (CESF), técnicas de diferentes oficios que llevan a cabo las mismas tareas. Bajo una demanda del juez de familia, tienen que evaluar situaciones de riesgo y proponer, después de un tiempo de observación, las propuestas que deben ayudar al juez a tomar las medidas de protección oportunas.

En el trabajo de APP apareció una problemática recurrente respecto al desempeño de sus funciones diarias. Las profesionales sentían que tenían demasiadas responsabilidades y consideraban que sobre ellas recaía una carga competencial que requería de mayor amparo institucional. Además, se sentían solas frente a decisiones que podían cambiar el porvenir de muchas familias. Necesitaban la ayuda de otros y, sobre todo, sentir el apoyo de las personas con cargos directivos, como la jefa de servicio, para que intercedieran en las situaciones más conflictivas y se implicaran en el trabajo cotidiano.

Lo que se pudo observar con claridad en este servicio, después de siete años de trabajo con el grupo, es que los espacios de trabajo colectivo para pensar habían disminuido. Además, la relación con las jefas de servicio también había cambiado. De ser personas implicadas en el trabajo diario del equipo, poco a poco se habían ido distanciando. Acuciadas por obligaciones de carácter administrativo y burocrático, asumían un rol de simples gestoras al que, inconscientemente, se habían acomodado —no sin fastidio— desvinculándose de los casos y, por tanto, de la presión que hostigaba al equipo. Finalmente, el juez, a quien le correspondía tomar las medidas de protección ante las situaciones de riesgo evaluadas por las trabajadoras sociales, tan solo se limitaba a validar sus propuestas. Ante este hecho, se sentían las responsables únicas de todas las decisiones, con un riesgo de omnipotencia a la hora de tomar decisiones importantes

en torno a la vida de sus usuarios.

La sensación general es que la vida de las personas que atendían solo les importaba a ellas, que eran quienes las conocían, dando la cara por una administración que no siempre ofrecía la ayuda adecuada. La realidad sobre el terreno las llevó a enfrentarse cada día a problemas y sufrimientos que no solo revelaban urgencias vitales, sino todos los trastornos, malestares, angustias y dificultades para vivir que nuestra sociedad podía generar^[16]. Su posición era, por tanto, difícil. Eran muy conscientes de los vacíos del sistema de protección social y el abandono al que se sometía a la población de muchos territorios. A su vez, debían hacer frente a dilemas éticos que les planteaban los propios usuarios. Por un lado, tenían que valorar el contexto y las circunstancias vitales de niños y adolescentes en situación de riesgo; por el otro, debían escuchar lo que decían los padres y sus familias, que no siempre se correspondía con lo que mostraban en sus actos, víctimas también del desamparo a los que no se sabía qué reprochar; finalmente, debían elevar sus propuestas de orientación al juez para que este pudiera decidir. De una manera u otra, se sentían obligadas a escribir un informe coherente con la decisión que debían proponer, sin poder expresar las contradicciones a las que se enfrentaban cada día.

Las seis personas que componían el grupo estuvieron muy presentes en la continuidad del trabajo que se hizo en el espacio de APP, aunque hubiera cambios en el equipo a lo largo de todo este tiempo. La «ilusión grupal», tal y como la describe Anzieu^[17], era muy fuerte. Cuando hacíamos el balance de fin de año, se repetía un comentario: «este lugar funciona como un refugio protegido dentro de la institución».

Así pues, el grupo acabó funcionando como una camarilla interna, con vínculos fuertes entre sus componentes. Podemos dar cuenta de ello con alguna anécdota, como el caso de una trabajadora social que mandó un mensajito diciendo que pensaba en el grupo el día que no pudo asistir a una de las sesiones por haberse marchado lejos, de vacaciones. Este simple detalle muestra hasta qué punto el grupo de APP, resistente, suponía un apuntalamiento seguro que reforzaba a cada una en los frecuentes momentos de duda, cuando el sentimiento de soledad las atravesaba.

De hecho, su trabajo cotidiano era solitario. Viajaban solas en sus coches por el departamento, con distancias a veces muy largas, yendo a pueblecitos aislados con el riesgo de exponerse, en esa soledad, a situaciones de violencia importantes. En el espacio de APP podían contar sus miedos largamente silenciados, sobre todo frente a la violencia, que podía estallar en cualquier momento, aunque apenas se produjeran incidentes extremos. Sin embargo, esos testimonios nos recuerdan que el suyo es un trabajo en el que se pone el cuerpo, y es ahí, cuando hacen frente a situaciones muy tensas en despachos medio abandonados donde sienten la amenaza de una mala reacción. Cualquiera de aquellas trabajadoras podía convertirse en el chivo expiatorio de todos los desamparos y frustraciones, por eso el grupo funcionaba entonces como una comunidad de pares que, ante la desconfianza y el desasosiego, servía de sostén y punto de referencia.

Esta idealización del propio grupo se ancla en una realidad. Durante las sesiones, el pensamiento circulaba, las profesionales estaban muy comprometidas en su decir, que siempre se

incluía en el trabajo de análisis de su contratransferencia. A menudo se sentían convocadas en su esfera psíquica personal. Aquello que les sucedía en el trabajo no quedaba tan lejos de lo que vivían en su vida privada. Siendo madres de familia, por ejemplo, debían emitir informes en torno a niños o adolescentes que tenían las mismas edades que sus propios hijos, motivo por el cual se sentían removidas y tocadas por sus propias vivencias personales. A pesar de todo, nunca hubo desbordamientos o deslizamientos hacia lo más íntimo, aunque en un momento u otro cada una llegó a sentir que la carga emocional se podía llegar a hacer muy insoportable.

La vida del grupo, tal y como hemos adelantado, fue acompañada de entradas y salidas por distintas razones. Una educadora tuvo que dejarlo a causa de una enfermedad grave, otras dos por cambios en sus puestos de trabajo, etc.; pero la calidad de los intercambios se mantuvo. Por otro lado, los cambios institucionales, los recortes presupuestarios en un contexto nuevo de austeridad, la paulatina precarización de los puestos de trabajo —contrataciones temporales, amenazas de no reemplazar las bajas, etc.— fueron factores de angustia e inquietud, pero también invertían al grupo de mucha potencia. El día que tocaba sesión, por ejemplo, quedaban para comer juntas, estableciendo ese momento como un ritual. Preparaban así la «salida del trabajo» desprendiéndose del «peso de la institución». El hecho de que las sesiones de APP pudieran realizarse en otro lugar favorecía las condiciones para que surgiera un pensamiento distanciado del ahogo diario.

1. Un caso de homología funcional

El trasfondo institucional^[18], que era bastante silencioso al principio y permitía cierta libertad a la hora de centrar el trabajo de APP, se desestabilizó con el paso del tiempo. Ese trasfondo afectaba a los equipos a diferentes niveles: por un lado, respecto a sus funciones profesionales, aquellas que tienen que ver con su tarea principal, es decir, la capacidad de hacer su trabajo con los usuarios; por el otro, a nivel institucional, donde las relaciones entre los equipos de una misma institución se ven afectadas. Poco a poco, pues, empezaron las quejas contra los jefes de servicio, las reuniones inútiles y mal dirigidas o la oquedad de los encargos institucionales, etc. Los objetivos de trabajo iban transformándose y empezó a emerger la necesidad de establecer protocolos, como si estos permitieran obtener más encuadres ante lo que parecía desarmarse. Sin embargo, esa llamada a los protocolos mostraba un síntoma claro de su propia inseguridad. Lo sabemos muy bien. Cuando los equipos no pueden confiar en la legitimidad de lo que hacen, piden cada vez más protocolos para asegurar sus actos de trabajo. Se produce, así, una inflación de procedimientos que no acaban de tranquilizar a nadie y complican toda posibilidad de iniciativa^[19].

Lo cierto es que el contexto laboral no acompañaba. Un cambio normativo exigía, por

ejemplo, que los informes de valoración de las situaciones de riesgo debían presentarse en un plazo de cuatro meses —antes debían hacerlo en seis. De pronto, las profesionales se veían forzadas a trabajar con mayor presión, sin tiempo para contrastar sus valoraciones y debiendo tomar las decisiones solas sin poder discutir las en reuniones interdisciplinarias —tal y como hacían antes, cuando existía la posibilidad de prorrogar dos meses la fase de diagnóstico o solicitar la intervención de la psicóloga. Además, las situaciones que debían atender también cambiaban. Empezaron a hacerse habituales, por ejemplo, las problemáticas de pareja con chicos que protagonizaban peleas conyugales, que requerían la intervención de los servicios de acuerdo a nuevos reglamentos de protección a las víctimas de violencia de género. Todo devenía urgente y para todo debían entregarse informes, más allá de la gravedad de los casos. De hecho, las trabajadoras sociales se encontraban frente a la tarea de objetivar lo que no podía ser objetivo. Escuchar a un niño bloqueado en un conflicto de lealtad frente a sus padres les llevaba a decir que estaban «cansadas de esos padres que en realidad no quieren a sus hijos, quienes sufren las consecuencias de su inmadurez e irresponsabilidad».

Si nos ponemos a analizar en paralelo lo que ocurría en el grupo de APP, podemos hacer la hipótesis de que este escenario también se presenta en el corazón de la institución. En efecto, se constituyeron dos grupos (A y B) para permitir a todos los trabajadores sociales, pero también a los psicólogos y al psiquiatra, que compartían ambos grupos en el seno del equipo, tener un espacio de APP. Al principio, ambos grupos, que pertenecían a un mismo equipo de trabajo, tenían el mismo animador. Cuando este se fue, cada grupo, según la ideología institucional, tuvo que seleccionar al animador que quería. El grupo A es el grupo del que hemos estado hablando hasta ahora. Cuando el grupo B empezó a hablar de sus dificultades en su espacio de APP con el otro animador, el grupo A manifestaba, por el contrario, que en el suyo todo iba bien. De una manera u otra, se presentaba ante sus compañeros como un grupo ideal. Mientras tanto, los directivos, en nombre de la autonomía de ambos grupos, no aparecían. El grupo B se sintió muy solo y cuestionado, sin poder explicarse los motivos por los cuales no acababan de funcionar en su espacio de APP, lo que dio pie a un juego de celos y rivalidad, hasta que el grupo A vino a nuestro espacio de APP con sentimiento de culpabilidad por el hecho de funcionar bien, mientras el otro cargaba con todos los problemas. El grupo B no estaba satisfecho de su trabajo en APP y no se sabía si era debido a una mala conducción del espacio por parte del mismo animador o por las dinámicas internas del propio grupo. Durante un tiempo, el grupo A llegó a imaginar la posibilidad de dejar su propio espacio para acoger a los otros y no dejarlos solos, manifestando así su solidaridad. Sin embargo, la animadora les impelía a dirigirse a los directivos para que fueran estos los que dieran algún tipo de respuesta ante las dificultades del grupo B y asumieran, así, su responsabilidad. Es en este punto donde podemos hacer la hipótesis de la *homología funcional*, cuando el escenario de los niños que sufren entre dos padres ausentes se repetía entre los dos equipos en el seno de la institución respecto a los cargos directivos. Ambos grupos navegaban solos, solos en cuanto que podían llegar a enfrentarse como «hermanos» en una familia donde los padres no cumplían con su función reguladora, es decir, esa función que permite servir de intermediario, aunque no se puedan impedir las rivalidades necesarias entre hermanos cuando

el conflicto se pone duro o se sufre demasiado.

A menudo vimos a los directivos esquivar los lugares demasiado comprometidos para eludir los conflictos; en este caso, no interceder en la rivalidad entre dos equipos de trabajo de la misma institución por «respeto» —es su decir consciente— a ambos. Así, dejaban que se las apañasen solos, por supuesto, de manera más o menos consciente. Al estar preocupados por sus «cosas», no se daban cuenta de lo que estaba pasando en el seno de la institución. Eludían su responsabilidad por miedo al conflicto, un síntoma, qué duda cabe, de nuestra época. En nombre de la ideología del respeto, del «buen tratar» y los «cuidados», se evitaban las situaciones en las que uno debía exponerse, tomar partido y asumir un compromiso. La discusión, la confrontación de ideas, devienen necesarias si se quiere avanzar en el conocimiento del otro y abrir la posibilidad de crear juntos nuevos espacios para pensar. En este caso, como en tantos otros, al no querer entrar en una situación conflictiva, los directivos se escondían.

En el transcurso de los intercambios descubrimos que las jefas de servicio, que eran dos —a tiempo parcial—, compartían la responsabilidad en la coordinación de ambos grupos, lo que contribuía a complicar las cosas. El director no intervenía como tercero, así que las profesionales se sentían totalmente solas frente a la responsabilidad de solucionar su malestar en la organización. El conflicto que tuvo el grupo B acabó solucionándose, pero la rivalidad entre ambos grupos no fue tratada, así que, en cualquier nueva oportunidad, resurgiría.

2. Cuando el trasfondo institucional es cada vez más ruidoso

La etapa siguiente se sitúa cuando, después de siete años de trabajo, en el balance de fin de año, debemos interrogar la duración de nuestra «colaboración» con el grupo A. Después de mucho tiempo de trabajo juntas, venía bien un cambio de animador para abrir un nuevo espacio de APP que les pudiera servir. Su respuesta fue inmediata y categórica: no se podía cambiar en un contexto institucional tan inestable, con cambios de jefes de servicio, de medidas y procedimientos administrativos, de colegas de trabajo, etc. El espacio de APP era el único lugar seguro. La propuesta de dar por terminada nuestra colaboración agregaba más incertidumbre que otra cosa. Con esta culpa de haber violentado al grupo dimos marcha atrás y aceptamos prolongar un año más nuestro trabajo con el objetivo de preparar mejor la separación a lo largo del curso siguiente. Obviamente, reconocemos el beneficio narcisista que procuró esta renuncia. Además, seguíamos muy interesados en continuar con este grupo, tal vez porque en el fondo nos parecía un grupo... ¿ideal?

Retomamos el trabajo y a los cinco meses volvimos a hablar de la separación. De nuevo entró el pánico y se abrió la discusión, pero esta vez se les transmitió la determinación de concluir el trabajo, convencidos de que no sería bueno seguir, y con el riesgo de haber establecido demasiadas alianzas inconscientes y conscientes que ya no permitirían tener la distancia suficiente

frente a las situaciones vividas dentro de la institución. Mientras tanto, el otro grupo B se quedó de nuevo huérfano de animador, si bien se había hallado una solución provisional con una persona que había empezado un trabajo que no había concluido.

Los intercambios en los pasillos de la institución y el murmullo insidioso reaparecieron. Surgió la idea, entonces, de volver a poner esta cuestión sobre la mesa de ambos grupos, así que se llevó a cabo una reunión institucional conjunta. En esta reflexión no estaba el director. Tampoco vinieron las jefas de servicio, quienes, tal y como hemos dicho, formaban parte de sus respectivos equipos a tiempo parcial. Los dos equipos —tal y como reconocieron más adelante— se miraron en el espejo de nuevo con rivalidad. Esto suscitó una violencia psíquica entre algunos de ellos y empezaron a formarse dos «clanes». Ahí nos dimos cuenta de que se trataba de resolver un problema que iba más allá del propio espacio de APP y que quedaba fuera de toda regulación institucional que podría hacer la función de ley.

En una sesión donde nos contaban la situación de inestabilidad en el servicio —el director se iba a jubilar, una de las jefas de servicio también dejaba la institución, etc.—, apuntamos la falta de interpelación hacia los directivos. Los equipos, demasiado acostumbrados a arreglárselas solos entre ellos, olvidaron la posibilidad de reclamar su intervención, entre otras cosas porque no estaban. En este caso, lo imaginario coincidía con la realidad. La función jerárquica no se incorporó como función simbólica y el modelo institucional de autogestión, que funcionaba con directivos que ocupaban su lugar, se convirtió entonces en una farsa. Cuando por fin decidieron interpelar a una de las jefas, ella dijo tan solo que podía convocar una reunión institucional. La reunión se convocó y las jefas de servicio propusieron a los equipos que se organizaran para buscar nuevos animadores de APP. Ellas no participaron en el proceso de selección, así que algunos miembros de ambos grupos —no todos— recibieron a los animadores potenciales, y con ellos construyeron un nuevo dispositivo.

Nos sorprendió escuchar en la sesión siguiente que una de las trabajadoras sociales había anunciado con solemnidad la decisión colectiva de clausurar el trabajo de APP al finalizar el año. Sin embargo, esa misma trabajadora social admitió públicamente y en nombre propio que no tenía clara la decisión. El resto también manifestó sus propias ambivalencias. Tomaban una decisión colectiva, forzadas por la delegación de responsabilidad de la propia jefa de servicio, sin asumirla individualmente. Esto nos desestabilizó. De una manera u otra, habían intentado reapropiarse de una decisión que, en un principio, era de la animadora. Por nuestra parte, tampoco sabíamos esconder nuestras propias dudas, puesto que el grupo funcionaba bien. No obstante, sentimos la necesidad de dejar que este equipo navegase hacia otros oleajes, acompañando ese proceso, como se hace con un adolescente. Sin embargo, el riesgo de la «dependencia mutua» y del abuso de poder en la transferencia podía aparecer como una pregunta: ¿Cómo terminar un grupo —separarse más todavía— en un momento de inseguridad profesional e institucional?

Sin duda, en el momento en el que el trasfondo institucional estaba muy agitado, ese movimiento era muy delicado. Existía el riesgo de dejar al grupo a la deriva, una situación que, por otro lado, era muy real, pues el director del equipo se jubilaba y la directora del servicio debía

hacerlo a finales de año. Todos estos elementos, que se añaden a las condiciones materiales desde las que se ejerce el trabajo social hoy en día, fragiliza sin parar a los profesionales. La calidad del trabajo que habíamos desempeñado durante todos estos años permitió un intercambio sobre nuestras transferencias, los miedos de cada uno y una tentativa de análisis de los conflictos internos del grupo y el resto de compañeros. El análisis de las proyecciones nos permitió preparar y finalizar nuestra separación preservando los avances del trayecto recorrido; esto es, el desarrollo de una fuerza colectiva ante el aislamiento al que se habían visto abocados los trabajadores de muchos servicios en ese momento.

QUEDARSE EN EL BARCO, SOSTENER EL PENSAMIENTO. HISTORIA DE UNA FUSIÓN

La pequeña asociación FR se crea en julio de 1982 con dos servicios: la MECS (Maison d'accueil à caractère social) y el Servicio Exterior (SE). La MECS es un centro de acogida con acompañamiento educativo para adolescentes que han sido separados de sus familias por decisión judicial. Forma parte de los recursos residenciales del sistema de protección al menor en Francia. En sus inicios fue una macroinstitución y con el tiempo fue evolucionando hacia unidades de acogida más pequeñas, los llamados hogares, con el objetivo de ofrecer un entorno más familiar. Actualmente, cuenta con dos hogares que acogen a once adolescentes cada uno. Los chicos que residen allí están escolarizados en centros educativos de la ciudad —en Francia, como en España, la educación es obligatoria hasta los dieciséis años. La mayoría de ellos mantienen contacto con sus familias de origen, sobre todo durante los fines de semana y los períodos de vacaciones, cumpliendo los regímenes de visita estipulados por el juez. El Servicio Exterior (SE), por su parte, lo conforma un equipo de educadores que trabaja con los adolescentes que viven con sus familias. En este servicio, el trabajo con los padres es muy importante. Disponen también de dos pisos en los que residen algunos adolescentes que se preparan para su proceso de emancipación y vida autónoma.

Los organismos que financian esta asociación son públicos. Desde hace diez años, el Estado está promoviendo la concentración de servicios por parte de una misma entidad. Es lo que ha sucedido con esta asociación. Para asegurar su supervivencia, la FR se fusionó con otra asociación de tamaño similar llamada Foyers Matters (FM), integrada en la Fédération de l'Entraide Protestante^[20] (FEP). Ambas gestionan el mismo tipo de servicios. Aprovechando la jubilación del director de la FR y de su vicedirectora, fundadores de la asociación, se promocionó al director de la FM como director general de la nueva entidad. Cada institución —una al norte del *département* y otra al sur— conservó un director y un jefe de servicio propios. La fusión, por tanto, implicaba cambios organizativos, el ahorro de algunas partidas y la posibilidad de crear nuevos servicios. Sin embargo, pronto aparecerían los conflictos.

Vale la pena situar brevemente estos conflictos en el contexto socioeconómico e institucional en el cual se están llevando a cabo hoy en día las adjudicaciones de muchos servicios públicos. Así pues, tanto en Francia como en España, el efecto de la externalización de estos servicios en los diferentes niveles de la administración está favoreciendo el desembarco de grandes entidades —fundaciones empresariales, ONG, empresas de ocio, educación y salud, etc.— que acaban monopolizando muchos sectores atendidos tradicionalmente por pequeñas asociaciones y cooperativas de trabajadores. El impacto que está teniendo la concentración de estos servicios en manos de unas pocas «empresas» es enorme. No solo se han visto afectadas las condiciones

laborales de los trabajadores —su capacidad negociadora en un sector totalmente fragmentado es nula—, sino que se han ido precarizando las mismas condiciones de los servicios, que sufren la falta de recursos materiales y humanos y una presión asistencial cada vez más difícil de atender. Es importante tener en cuenta esta situación para entender algunos de los problemas que expondremos en este caso.

1. Puesta en escena del dispositivo de APP

La fusión entre las dos instituciones olvidó la necesidad de tomar en consideración las culturas propias, así como las maneras de trabajar de los diferentes equipos y las alianzas inconscientes que participaron de la fundación de las estructuras de cada asociación, etc. Desde el principio, pues, surgieron malentendidos entre el director general y los equipos de la FR.

En este contexto se solicitó la animación de tres grupos de APP con los tres equipos de la FR. Nos recibió la nueva directora y el jefe de servicio, que pasó de un puesto de *éducateur spécialisé* en la FM a jefe de servicio de la asociación que la absorbió. Esto contribuyó a que el equipo de la FR viviera esa incorporación con muchas reservas. De hecho, percibieron la fusión entre ambas asociaciones como una auténtica colonización. No solo perdieron representación en los órganos directivos de la nueva entidad, sino que se produjeron cambios en los modelos de trabajo y las dinámicas institucionales por imposición, sin que nadie contase con ellos.

Los equipos estaban acostumbrados a tener un espacio de APP. El animador anterior, que sustituyó a una compañera que propuso cambios organizativos que la dirección no aceptó, no había convencido. La directora presentaba la situación como una necesidad urgente para poder empezar en septiembre. A pesar de esta presión, sostuvimos la necesidad de un encuentro con los equipos antes de comenzar cualquier trabajo. Una cita se organizó en julio, antes de las vacaciones de verano —faltaron educadores por causa de las mismas.

La primera reunión se hizo en el local del Servicio Exterior. Hablamos del encuadre —discreción, no juzgamiento, regularidad, compromiso, etc.— y abordamos el tema del lugar donde íbamos a hacer el APP. La directora, en el primer encuentro, nos advirtió de que los equipos no aceptarían cambiar sus costumbres y que, por lo tanto, el trabajo de APP debería hacerse en los centros de trabajo, es decir, en los hogares y el local del SE.

Teniendo en cuenta esta situación, tratamos de explicar bien el interés de hacer el APP fuera de los espacios de la vida cotidiana. Ya lo vimos en el caso anterior, cuando era el propio grupo el que fomentaba la salida del centro de trabajo. El educador, al no estar en un lugar familiar tan cargado por las prácticas y los conflictos diarios, podía tomar distancia de sus sentimientos con más facilidad y elaborar un trabajo más fructífero sin sentir el peso de la institución. Además, como el APP se hacía antes dentro de los hogares, los adolescentes que no iban a la escuela se ponían detrás de la puerta del despacho mostrando su curiosidad por querer saber lo que estaban

diciendo los adultos, un hecho que despertaba entre ellos mucho recelo y todo tipo de suspicacias. ¿Cómo podían estar tranquilos los educadores en un espacio así para realizar un trabajo de APP como el que se les proponía? Sin embargo, y para nuestra sorpresa, a pesar de la advertencia previa de la directora, la propuesta de desplazarnos fue aceptada sin problemas. Ellos mismos se encargaron de buscar un lugar externo donde poder llevar a cabo las sesiones de APP.

Acordamos una sesión mensual de dos horas con cada equipo, con presencia obligatoria y tiempo incluido en el tiempo de trabajo. Tal y como hemos dicho antes, en ambos hogares se acogieron a once adolescentes de 12 a 18 años; cada uno de ellos contaba con su servicio doméstico y de limpieza y dos vigilantes de noche. Las funciones propiamente educativas — desarrollo de la vida cotidiana, trabajo con los padres, coordinación con los servicios, etc.— las llevaban a cabo los *éducateurs spécialisés* (ES) y los *moniteurs éducateurs*^[21] (ME). Los hogares y el SE compartían dos psicólogos. El jefe directo a nivel jerárquico de los hogares era el jefe de servicio. Las casas estaban situadas en la ciudad y los chicos podían ir solos a la escuela. El SE, por su parte, era referente de veintidós adolescentes que residían con sus familias. Disponía de tres *éducateurs spécialisés* —dos hombres y una mujer— y una *monitrice*. El trabajo consistía en acompañar a los adolescentes de 16 a 18 años hacia la autonomía —búsqueda de trabajo en caso que no se estuvieran formando, etc. Con los menores de 16 años, el trabajo se realizaba sobre todo con la familia, sirviendo de apoyo cotidiano del adolescente, que no encontraba en su casa un entorno protector capaz de sostenerlo. Antes de la fusión, este equipo había creado un servicio de «trabajo terapéutico con las familias», aprovechando la formación en terapia sistémica de uno de los educadores y el trabajo de una de las psicólogas de la institución, que también hacía terapias individuales. Este mismo educador desempeñaba, además, un cargo directivo como referente de guardia, noches y fines de semanas —compartía esta función directiva con la directora y el jefe de servicio. El SE tenía como jefe jerárquico directo a la directora de la asociación de la FR y esta diferencia de jefe jerárquico introdujo un elemento de tensión entre las casas y el SE.

2. Cambio de contexto interno en la FR

Durante el trabajo de APP que se realizó a lo largo de tres años, la situación institucional de la entidad fue muy inestable; se vivieron muchos cambios. El primero que desestabilizó mucho a los equipos fue el de la dirección, que pasó del paternalismo y la camaradería con los trabajadores — hay que tener en cuenta, por ejemplo, que los educadores gestionaban la tarjeta bancaria de la entidad sin límite presupuestario, dejando entender que jamás se gastaba más de lo necesario— al estilo duro de una gerencia dispuesta a ejercer el control sobre todas las actividades, sobre todo en el plano financiero. Cuando en APP empezaron a criticar estos cambios, también se liberó la

palabra para contar que el funcionamiento anterior permitía ciertos «abusos» en el uso de la tarjeta, con la que se obtenían beneficios secundarios para compensar, por ejemplo, las horas extraordinarias. Sea como fuere, esto coincide con un cambio fundamental en la manera de trabajar.

La mutación fue muy violenta para los equipos, que tenían la impresión de que quienes los dirigían desconocían sus necesidades y no sabían nada de lo que ocurría en los centros de trabajo. El sentimiento de desprecio que manifestaban por una dirección que no escondía su desconfianza hacia ellos era muy fuerte. De un día para otro, por ejemplo, se anunció la imposibilidad de hacer más horas fuera de la jornada ordinaria. Esto tuvo consecuencias durante meses. Las bajas no se cubrían, lo que suponía un aumento de las cargas de trabajo, entre otras cosas. Además, la mayoría de educadores tenían que liquidar horas acumuladas durante años. Después de unos meses de peleas y tensiones muy fuertes, la directora se fue diciendo que el puesto no le convenía. Esta renuncia suscitó muchas preguntas en torno a la imposibilidad de trabajar en un ambiente tan receloso y desconfiado. Los educadores, acostumbrados a disfrutar de mucha autonomía, se mostraron ambiguos: por un lado, se opusieron a las nuevas reglas de trabajo; por el otro, exigieron un encuadre institucional. Es así como el jefe de servicio acabó asumiendo el puesto de director. Obligado por sus superiores, su ascenso le permitía conservar su puesto de trabajo, aunque aceptaba el cargo sin ninguna convicción, tal y como llegó a reconocer en uno de los balances de fin de año.

3. Una rivalidad fraternal. Cuando lo imaginario se topa con la realidad

Cuando empezamos a trabajar con los dos equipos de los hogares, observamos que funcionaban sobre un modelo de rivalidad mutua. Se cuenta que en la institución siempre hubo un equipo bueno y otro malo y que los «padres-directivos» se aprovechaban de esa dicotomía. En efecto, una de las funciones simbólicas de la institución tiene que ver con el hecho de servir de garantía para los equipos, permitir que se presenten rivalidades a nivel fantasmático sin que esto suponga una amenaza de desaparición o de castigo. Sin embargo, la inestabilidad institucional fragiliza estas posibilidades de juego y no permite que los equipos asientan su identidad y profesionalidad. En este caso, además, se añadió la amenaza del cierre de uno de los hogares por razones financieras. De nuevo, se habló de otra fusión, esta vez entre los dos hogares. Es ahí donde la realidad sobrepasó la ficción. Uno se imagina el terror en función de los fantasmas que provoca.

Con el cambio de directivos y la desestabilización del sistema se sintió una amenaza de colapso de lo poco que servía de fondo narcisista a pesar de las dificultades. Esta amenaza lesionó

la identidad de ambos equipos, que empezaron a competir entre ellos. Su reacción se proyectó, entonces, hacia el exterior. Así pues, hubo tentativas de convertir el SE en enemigo común. Tal y como hemos dicho antes, el SE dependía a nivel jerárquico del director de la FR y no de la jefa de servicio. De hecho, tenía su local en la sede de la institución, lo que suponía ciertas ventajas. Por ejemplo, accedía antes a la información, sin olvidar que el educador del SE con cargo directivo de guardia participaba en todas las decisiones de la dirección. Sin embargo, este servicio sufrió mucho cuando llegó la directora nueva. Durante un año tuvieron numerosos conflictos. Molestos con sus prácticas —ella quiso imponer de golpe un sistema de control que no pudieron aceptar—, no la reconocían como jefa jerárquica. No olvidemos que se trataba de educadores que llevaban muchos años en la institución y estaban acostumbrados a actuar con mucha independencia. De hecho, participaron en la creación del servicio y, por tanto, en la construcción de alianzas inconscientes en el seno de la institución. Cuando se fue la directora, el jefe de servicio pasó a convertirse en su director jerárquico. Esto fortaleció todavía más el sentimiento de rechazo y los fantasmas de los dos equipos de las casas. Debido a la cercanía, sospechaban la preferencia de los directivos por el SE. A pesar de ello, y debido también a las alianzas internas —uno de los educadores de la casa B era el marido de una educadora del SE—, los tres equipos lograron cierta cohesión para enfrentarse al nuevo modelo directivo de la FR, que aparecía, así, como el elemento desestabilizador de los tres equipos.

El lugar del APP, al ser un espacio potencial —en el sentido en el que lo expresa Winnicott^[22], es decir, un espacio que se sitúa entre lo imaginario y la realidad—, es siempre un lugar de proyección fantasmática de lo institucional, pero, en este caso, se transforma en un espacio de proyección de todas las rivalidades imaginarias de cada grupo. En realidad, deviene el escenario privilegiado en el que esas tensiones se juegan de verdad, y es ahí donde se corre el peligro de no poder sostener este lugar como «potencial». En este caso, gracias a la confianza que se había instalado entre nosotros y al hecho de que los grupos empezaban a conocerse más, se pudieron analizar las dinámicas que provocaban la hostilidad entre los equipos. El espacio de APP, al sostener el pensamiento, no dejó de cuestionar a los propios profesionales sobre lo que se estaba jugando entre ellos en el seno de la institución. Asimismo, se analizaba la homología funcional con las problemáticas de los adolescentes con los que trabajaban. En efecto, muchos de ellos, con una personalidad *borderline*, se mostraban cada vez más psicóticos. Los adultos, al no sostener un encuadre sólido, fiable y permanente, acababan por desconfiar entre ellos y esa desconfianza estaba muy activa en estos procesos. El desarrollo de un pensamiento crítico, la obligación de cuestionar aquello que flota en la superficie y la evidencia de los actos nos permite evitar una interpretación simplificada de los procesos. La rapidez con la que se producen los cambios puede llevar a los profesionales a una cierta desconexión y, con ella, a una incapacidad de analizar lo que está sucediendo.

4. Un acogimiento que desestabiliza el trabajo educativo

Los conflictos entre las dos casas empezaron a desplazarse con la llegada de los MIE (menores aislados extranjeros). A partir de ese momento empezarán a presentarse situaciones entre los equipos y hacia los jóvenes que no serán «tratadas» por la institución. Por este motivo, el espacio de APP se transforma en el lugar de encuentro de los sufrimientos y las incomprensiones de los equipos. Lo que en un principio se define como un espacio de trabajo de elaboración de las prácticas acaba transformándose en un lugar donde se exponen solo los malestares institucionales.

El acogimiento de los MIE destapó todas las fragilidades. Una nueva directiva del año 2013 anunciaba que el ASE (Aide Sociale à l'Enfance) debía hacerse cargo de los menores extranjeros no acompañados, así como de todos los menores en situación de riesgo. Este nuevo encargo institucional coincidía, además, con un problema de financiación de los hogares. Asimismo, los educadores se vieron obligados a atender una nueva demanda social que afectaría a su trabajo y alteraría profundamente las identidades profesionales^[23].

Los jóvenes llegaban sin papeles y con problemáticas muy distintas respecto a los menores del país que se encontraban en el circuito de protección. Sus recorridos eran muy diferentes. La mayoría de ellos tenían familia en sus países de origen o en otros países de acogida. Algunos la habían perdido durante el trayecto de exilio. Sin embargo, la familia existía como referencia interna para la construcción de la identidad de estos jóvenes. La mayor parte de ellos eran muy autónomos y aprendieron mucho en su travesía. Habían sobrevivido a situaciones extremas, malviviendo por las calles de diferentes ciudades y exponiendo sus vidas a viajes peligrosos. Pero los educadores desconfiaban de las historias de vida oficiales construidas por estos chicos a lo largo de sus itinerarios, muchas veces por haberse adaptado —sin alternativa— a las salidas ofrecidas por los países que cruzaron y de los que, de una manera más o menos encubierta, fueron expulsados. La situación de estos jóvenes en España es también muy parecida^[24].

De repente, el educador que había construido parte de su identidad profesional y programa pedagógico en su capacidad de sostener una relación con los jóvenes mediante el establecimiento de un vínculo de confianza, tenía que empezar a trabajar de otra manera. De entrada, estos jóvenes sin papeles mantenían una cierta distancia para protegerse de unos vínculos que estaban amenazados de ruptura. En realidad, a los 18 años, es decir, con la llegada de la mayoría de edad legal, tendrían que salir del dispositivo, tuvieran o no un lugar donde ir. Los educadores se sentían muy impotentes y no podían evitar tener un sentimiento de traición hacia ellos. Tenían la sensación de abandonarlos y de no hacer lo suficiente, más allá de lo que requería el trabajo en el seno de la institución.

5. Un encuentro que sostiene la profesionalidad del educador

La presencia de estos jóvenes en los hogares aportaba muchos cambios positivos; por ejemplo, en relación al respeto a las personas adultas. Muchos de ellos no soportaban, además, que los jóvenes se hablasen mal entre sí en la casa. Su cuestionamiento en torno al respeto, uno de sus valores fundamentales, permitió a los educadores medir las derivas profesionales en las que se habían visto sumidos en sus relaciones con los adolescentes.

El clima de desconfianza, insolencia y desconsideración que reinaba en los hogares era cuestionado por los mismos menores extranjeros. Amadou, uno de los chicos, estuvo muy desconcertado por la reacción agresiva de Rachelle —una chica acogida en la casa desde hacía un año— después de presenciar cómo se enfrentó a un educador que le había pedido que arreglara su habitación: «¿Cómo puedes hablar así a un educador? Estás acogida, no estás en la calle, tienes un lugar caliente, familia cercana, etc.».

Nosotros, sin duda, podíamos analizar de otra forma la reacción de la chica ante la necesidad de enfrentarse al adulto, pero comentarios de este tipo contribuían a modificar el clima relacional que se había instalado entre los chicos y chicas acogidos y los educadores.

Otro ejemplo: en una sesión de APP, un educador cuenta el susto y la bronca que tuvo contra dos muchachos que habían vuelto muy tarde después del permiso de fin de semana. Frente a la reacción que tuvieron, se dio cuenta en seguida de los mecanismos psíquicos instalados desde hacía mucho tiempo en su práctica profesional. Los jóvenes volvieron con dos horas de retraso, tiempo suficiente para que el educador se preparara a recibirlos con la intención de castigarlos, hacerles pedir disculpas, etc. Al llegar, los chicos se prodigaron en excusas porque se les había pasado el tiempo viendo una película. El educador quedó muy desestabilizado, sin argumentos con los que justificar un castigo absurdo. Entendió la posición de los chicos y les pidió que el incidente no se repitiera de nuevo. Cuando el educador pudo enunciar su estado de ánimo frente al grupo de APP y analizar, así, la reacción ante sus colegas, pudo darse cuenta de hasta qué punto, cuando los chicos volvían de fin de semana, él ya estaba pensando con anticipación cómo se enfrentaría a estos adolescentes provocadores, sin contemplar otro tipo de respuesta capaz de otorgar un lugar de acogida y escucha hacia los chicos. Viciado por unas dinámicas institucionales muy asentadas, orientadas casi siempre desde la norma, que no admite excusas, estaba ubicado en una posición defensiva que no le permitía otra forma de proceder. Sus propios compañeros hablaron de actitudes *prêt a porter*, muy arraigadas en el trabajo educativo en este tipo de instituciones.

6. Una toma de conciencia de la dimensión política del trabajo socioeducativo

El nuevo encargo institucional que recibían los educadores de los hogares y centros de

acogida con estos jóvenes puso en evidencia el propio aislamiento profesional respecto al campo social y político. Sin duda, nos hallamos ante uno de los efectos colaterales —y paradójicos— de la profesionalización. En la medida que los oficios de lo social se profesionalizan, se rompen los lazos con el antiguo sustrato religioso y militante que configuraba el «espíritu» de sus agentes. En este caso, los educadores de los hogares mostraron sus límites y una auténtica ausencia de representaciones a la hora de entender el fenómeno de los menores extranjeros en un contexto sociopolítico global. A su vez, no disponían de *partenaires* sociales y comunitarios en los que apoyarse para acompañar a estos jóvenes. Años de trabajo aislado en sus centros laborales, sin compromiso con el entorno local más inmediato, los había alejado de la sociedad. De hecho, tuvieron que admitir que vivían en mundos separados; adaptados, en su mayoría, a la existencia pequeño burguesa que concedía el salario fijo a fin de mes. La conciencia social y sus deseos de transformar el mundo tropezaron ante el muro de la realidad profesional, aprisionada en esas casas de acogida convertidas en espacios de encierro por la propia inercia de unas dinámicas institucionales autosuficientes que ellos mismos contribuían a sostener y reproducir.

Cuando llegaron estos chicos, los educadores se asustaron y se encontraron perdidos en su propio territorio. De pronto, aparecía un público desconocido, y lo hacía en un momento en el que los centros de acogida estaban siendo vaciados debido a las políticas de reducción de costes^[25]. Los educadores no conocían las asociaciones que trabajaban con ellos, así que se sintieron obligados a buscar recursos más allá de sus fronteras educativas. La abertura de las fronteras en Europa coincidía con la necesidad de abrir otras fronteras. En el caso de los educadores, supone la necesidad de desarrollar una comprensión social de su labor educativa y, en todo caso, asumir la dimensión política de sus prácticas, más allá de las preocupaciones inmediatas por las tareas que deben desempeñar en las instituciones en las cuales trabajan.

7. Todos abandonados. ¡A la deriva!

Esta situación general nos permite abrir un espacio de análisis del escenario institucional en la FR. Cuando se anunció la llegada de estos jóvenes, el equipo del servicio exterior (SE) se rebeló contra las condiciones de acogida en el servicio. Argumentaron la falta de preparación y denunciaron el interés financiero ante el riesgo, muy real, de que tuviera que cerrarse uno de los hogares.

Los equipos de los internados acusaron al SE de ser racista. La inestabilidad y la inseguridad de la institución empezaron a aparecer en este lugar. Mientras tanto, el director se mostraba incapaz de responder y de orientar a los educadores de los hogares ante los problemas nuevos que deberían afrontar. Él tampoco sabía cómo había que hacerlo y no recibía ayuda por parte de su propia directiva. La sensación general era que se dejaba el barco a la deriva de las corrientes.

La fragilidad narcisista e identitaria de los dos equipos de los hogares se acentuó a causa de esta incapacidad de ofrecer respuestas que les dieran seguridad. Por este motivo, se juntaron en su queja contra la institución. Uno de ellos manifestó también sus críticas contra el SE, sospechoso de establecer alianzas con los directivos. En este momento, el APP se transformó en un lugar de quejas, de denuncia de la impotencia y de expresión de los miedos. En una nueva escena de homología funcional, los educadores se sentían identificados con el sufrimiento de los jóvenes extranjeros sin papeles, abandonados a su propia suerte y sin nadie que quisiera hacerse cargo de ellos.

8. Un lugar de elaboración y análisis

Los equipos de los hogares cuestionaban el lugar de la institución y la capacidad de los directivos a la hora de dar repuestas a los jóvenes que debían dejar el centro al cumplir la mayoría de edad. Mientras tanto, los adolescentes «comunes» estaban siempre al borde de los límites. Los equipos se sentían solos, enfrentados a sus fantasmas y a unas prácticas que no hallaban el apoyo institucional necesario.

La rivalidad que pudimos analizar un poco en APP no acabó de ser solicitada. La perspectiva, sin ninguna información concreta, en torno al cierre de uno de los hogares fue una de las situaciones que produjo mayor ansiedad y que, por tanto, había que abordar. El espacio de APP servía para acoger estas angustias, depósito de lo negativo, de la pérdida de referencia y de la desconfianza ante el riesgo de sentirse violentados por la propia institución. Pero había que poder hacer algo con todo ello para que no se convirtiera en un lugar terapéutico; neutralizador, a la postre, de la potencia política del momento.

El trabajo exigente de descripción que se pedía en las sesiones, en los detalles de lo que cada profesional vivía con los adolescentes a fin de confrontar sus actos, permitía establecer vínculos entre lo vivido por el profesional y lo que estaba viviendo el adolescente. Este, al no saber cómo decir lo que sentía, actuaba, y nosotros hacíamos el trabajo de desligar lo que estaba pasando el chico a partir de la propia vivencia del profesional. El profesional servía como área de proyección. Era indispensable analizar «esto» si uno no quería interpretar mal lo que estaba pasando en la relación educativa. Es un trabajo fastidioso pero muy rico, y permite a los profesionales salir de las interpretaciones rápidas de los comportamientos de los jóvenes que, a menudo, se viven como simples choques con la autoridad en el marco de una lucha generacional que no tiene fin, pues se repite con la entrada permanente de nuevos adolescentes.

Por supuesto, los sentimientos de depresión, de desengaños, etc. también se analizan. Esto permite a los educadores una reapropiación positiva de sus actos. En el grupo de APP se exige que cada profesional que presente una situación se comprometa a hacerlo desde un «yo». Ahí se supone que los otros miembros del grupo podrán asociar esas situaciones con sus propias

experiencias. Poco a poco se va formando un análisis colectivo de la situación a la luz de otras circunstancias. No estamos buscando una solución, sino ofrecer un abanico de posibilidades. Confiamos en la capacidad de cada uno de incorporar e integrar lo que se ha compartido en sus propias vivencias. El material clínico que se lleva a las sesiones sirve de experimentación. El APP se transforma, así, en un laboratorio de pensamiento, de intercambios de transferencias y análisis de las contratransferencias. De una manera u otra, cada uno aprende a conocerse mejor. El espacio de APP, en la medida que se analiza y acepta una cierta deformación del dispositivo, puede ofrecer también una cierta posibilidad de modificación de los mecanismos instituidos.

En el momento en el que se produjo el cambio de directivos, los dos equipos de las casas sentían la necesidad de ubicarse ante la llegada de los MIE. Todas las sesiones evocaban el conflicto y la confrontación contra las posiciones del SE, que tachaban de racista, y las de la dirección, que no respondía con claridad.

En una de las sesiones, mientras el SE estaba hablando de sus prácticas, la animadora preguntó sobre su relación hacia los MIE. Este tema nunca había sido tocado por ellos. Los educadores miraron a la animadora preguntando qué le pasaba, por qué preguntaba esto cuando ellos no sentían la necesidad de hablar de este tema. Fue en ese momento cuando se dio cuenta de que, como acto fallido, se ponía en evidencia la ruptura de su dispositivo interno de escisión funcional^[26] hacia cada grupo que acompañaba.

La confianza establecida con este equipo y la necesidad que manifestaban por poner a trabajar sus propias contradicciones permitieron analizar lo que había pasado y entender un poco lo que estaba en juego entre todos. Sin embargo, esas contradicciones también afectaron a la animadora del grupo de APP, que servía de depósito del malestar general. Su posición había sido instrumentalizada inconscientemente para servir de vínculo entre los equipos, un hecho que se planteó muchas veces a la institución, que no respondió. Recordemos que la penúltima animadora ya había planteado esta necesidad de trabajar los conflictos entre los grupos con una intervención institucional psicosociológica. Su propuesta no fue aceptada. No nos puede sorprender que apareciera por «otra puerta».

En esta etapa del proceso, se tomó la decisión de hablar con cada equipo en torno a lo que había pasado con el objetivo de iniciar un trabajo colectivo. Se planteó la posibilidad de dejar el lugar a otra persona si aquello no se resolvía o contribuía a generar mayor confusión. También a la hora del balance se propuso esta reflexión a los directivos, que no contestaron porque tenían que hacerse cargo de «demasiadas cosas». Fue entonces cuando el director dijo en un suspiro que «no había elegido este puesto». Fue también en ese momento cuando un educador de una de las casas manifestó que necesitaban un capitán.

La fantasía de la animadora ante este acto fallido —cuestionar a un grupo de lo que le pasa al otro— era la de juntar a los tres equipos para ponerlos a trabajar alrededor de una mesa. Lo propuso durante el balance de fin de año. Pensaba que, hablando juntos, podrían conocer mejor sus prácticas y compartirlas, un punto de partida necesario para respetarse mejor. Su propuesta no contemplaba las defensas institucionales, pero permitió a los grupos imaginar que el otro no era

tan peligroso. «Si la animadora puede imaginarnos juntos es que algo se puede».

Se propuso así un cambio de dispositivo: mezclar los equipos para trabajar en APP y hacer dos grupos combinados. Pensar el desequilibrio como un funámbulo permitía proponer un nuevo dispositivo sin tener la sensación de que se abandonaba la nave.

En el curso siguiente descubrimos nuevos cambios institucionales. Apareció un nuevo director general y se planteó reorganizar los servicios porque se preveía cerrar uno de los hogares. Los equipos pidieron que, al menos, no hubiera más cambios en el espacio de APP. La resistencia era muy fuerte. Es probable que la propuesta llegara demasiado pronto y no hubiera sido fruto de una elaboración colectiva real. Sin embargo, la «necesidad de un capitán» había precipitado nuestra respuesta. A su vez, nos preocupaba el lugar fantasmático que podía llegar a ocupar la animadora ante la falta de dirección que sentían los equipos; pero cada vez era más difícil sostener el dispositivo de APP sin que, de un modo u otro, los equipos pudieran relacionarse entre sí.

Al final no se hizo el cambio de dispositivo, pero los equipos pidieron que se diera continuidad a los grupos de APP. Lo mantuvimos sin prever las consecuencias que esto podía conllevar. Sentíamos un fuerte compromiso con ellos, aunque no sabíamos hasta dónde podíamos llegar entre tanta confusión y fragilidad institucional. Lo importante era que, al menos, no se perdiera este espacio de pensamiento o que no sintieran que se les abandonaba, tal y como sucedía con los propios jóvenes acogidos.

El año siguiente trabajamos de nuevo los tres equipos separados, pero manifestamos que no dejaríamos de establecer los enlaces que consideráramos necesarios entre ellos. Jugaba a nuestro favor que la nueva directora general suscitaba más seguridad, pero la organización la expulsó por falta grave y volvió el director general anterior, que ya se había jubilado. Nunca supimos el motivo de su despido.

El único trabajo que se siguió haciendo después fue el de tratar de sostener a los equipos en el acompañamiento de los adolescentes. Concentramos nuestras energías en la clínica haciendo juntos de nuevo una escisión funcional al servicio de los chicos. Se trataba de hacer presentes a los jóvenes en el discurso de los educadores y proteger, así, un espacio en el que se hablara de ellos. No era fácil, porque además se acercaba la amenaza del cierre de uno de los hogares, en una inseguridad total de «cómo hacer» y «con quién», pero era importante salir del círculo narcisista en el que unos y otros habían quedado atrapados. Los malestares institucionales pesaban demasiado y, a menudo, ahogaban cualquier posibilidad de invención y cambio. Por ello, es necesario que cada cual se interrogue sobre los beneficios que uno obtiene cuando se recrea, inconscientemente, en su malestar. La aparición de los MIE puso a los equipos a trabajar desde otro lugar, recuperando un discurso profesional que se había perdido en la queja contra la institución y en el acomodamiento a las rutinas de trabajo; unas rutinas que, si bien no exigen ningún esfuerzo de pensamiento cuando se limitan a cumplir con la normativa y los protocolos, acaban teniendo un fuerte coste emocional.

En el primer trimestre del año siguiente, el dispositivo cambió de nuevo y se hicieron tan solo dos grupos. Se juntaron los profesionales del SE con los de los hogares. Durante este período, los

equipos se resistían al trabajo de APP y decían que necesitaban tiempo para hablar de la institución y de los cambios venideros que tanto sufrimiento profesional les había provocado. No consiguieron hablar del trabajo con los jóvenes, que seguían ahí, llevando a la animadora a una situación crítica. De nuevo, pedimos una entrevista con los directivos. En la reunión que se mantuvo con ellos, se propuso adaptar el dispositivo a los cambios previstos por la institución, suspendiendo, si era necesario, el espacio de APP durante un tiempo determinado. El director acabó exigiendo el cumplimiento del convenio hasta fin de año. Así, la animadora fue emplazada a acompañar a los equipos en los cambios que se produjeran —reducción a un único hogar, que supuso el despido de los educadores y profesionales con los contratos más precarios y la extensión del SE con nuevos encargos.

El acompañamiento de la animadora en estas circunstancias debe permitir la apropiación de los nuevos encuadres y establecer una cierta cohesión entre los educadores. La fusión en un solo hogar obligó a poner a trabajar juntos a los educadores de las dos casas, quienes, hasta hacía poco, afirmaban ser incapaces de hacerlo. Uno puede darse cuenta de que lo que estaba viviendo la animadora coincidía con la sensación de los educadores de ser «llevados de un lado para otro», según la evolución de la institución que los mismos directivos eran incapaces de prever. La animadora, a pesar de no querer dejar a los equipos en medio de la corriente, tuvo que renunciar a hacerse cargo del nuevo mandato. Terminó con los grupos hasta que se hizo efectiva la fusión en un único hogar, sugiriendo a la dirección de la institución que se hiciera una intervención psicosociológica para afrontar el *impasse* institucional en el que se encontraban. La violencia que surgió en los grupos imaginándose juntos en un solo hogar era demasiado fuerte. Debían tratarla con urgencia; de lo contrario, el clima institucional se proyectaría en el propio hogar y ahí residían unos jóvenes que necesitaban el amparo institucional.

UN CASO DE POLITIZACIÓN: DEFENSA COLECTIVA DEL TRABAJO DE CALLE

Este caso muestra una experiencia significativa de APP en la que la situación política y económica del país, caracterizada por la imposición de fuertes recortes en materia de gasto social, lleva a la animadora a comprometerse con varios equipos de educadores de prevención especializada —educadores de calle— desde un lugar de organización política y de lucha. Este hecho sucede en un momento en el que los profesionales se sienten abandonados, sea por los políticos, cuya prioridad no es la prevención, sea por las propias instituciones y entidades por las que trabajan, sumidas en un proceso de reestructuración de los servicios debido a la falta de recursos y las restricciones presupuestarias. Esos equipos, que sienten hallarse a la deriva, acaban por apropiarse, con el acuerdo de la animadora, del espacio de APP a fin de elaborar lo que les ocurre y sobrevivir a la descomposición a la que están siendo sometidos sus programas y modelos de trabajo. El espacio de APP se convierte, así, en un espacio de politización y toma de conciencia de la función social del trabajo de calle en una lucha global por el reconocimiento que, más allá de la defensa de un ámbito profesional propio, implica la necesidad de comprometerse en las luchas reales de individuos y grupos sociales excluidos por un sistema sociopolítico injusto y segregador.

1. El trabajo de prevención de los educadores de calle en Francia

El trabajo del educador de prevención especializada en Francia nos interesa porque, en los diversos lugares en los que podemos hallar a este *métier*, es el profesional más autónomo y, por tanto, más desligado de las dinámicas de los profesionales que trabajan en instituciones cerradas o equipamientos asistenciales con encargos muy precisos. El trabajo de estos educadores se desempeña en la calle y está dirigido a un sector de la población muy marginalizado, apartado de todos los lugares instituidos. El trabajo del educador consta de ir a su encuentro, haciendo «giras», tal y como lo llaman ellos mismos, buscando los lugares donde los jóvenes se juntan, sea en bares, plazas u otros espacios de encuentro. Cuando logran acercarse a ellos se presentan y proponen un acompañamiento según las necesidades. Para lograr hacer este trabajo sutil y delicado se necesita una posición profesional muy flexible, pero a la vez, tal y como lo define José Bleger^[27], con un encuadre interno y reglas muy claras. Las enumeramos brevemente:

- El anonimato: los educadores no anotan los nombres de la gente con la que establecen contacto, no abren expedientes sociales ni realizan ningún tipo de registro.
- La libre adhesión: el educador propone una presencia, pero el sujeto no está obligado a seguir ningún plan de trabajo. El educador interviene a petición del sujeto.
- La no institucionalización del trabajo: aunque los educadores forman parte de una institución, no trabajan en un lugar cerrado. Disponen de un local para recibir a los chicos, pero la mayor parte del trabajo se realiza en lugares informales como los bares, las calles y otros lugares de encuentro.

Hasta hace poco, el trabajo del educador de calle se caracterizaba por ser bastante atípico y singular si se compara con el que realizan otros educadores. Uno encontraba a profesionales muy «independientes» y con un encuadre interno fuerte al no depender de las normas y reglamentos de ninguna institución. Esos educadores eran capaces también de jugar un poco con los límites de la ley, conocedores de «lo mejor» y «lo peor» de la cultura de la calle y de los suburbios como efecto de la lucha por la supervivencia^[28]. Jugaba a su favor que nadie les pedía que rindieran cuentas de su trabajo. Por este motivo, no existía la costumbre de valorar o explicar hacia fuera las características de una práctica profesional que se desarrollaba en un ámbito informal y no institucionalizado. Al no tener que escribir informes para los jueces ni hacer ningún tipo de registro de sus intervenciones, nunca adquirieron el hábito de comunicar lo que hacían por escrito. De hecho, es difícil encontrar artículos y textos que describan y analicen sus prácticas profesionales. Su legitimidad profesional se sostiene en la práctica del trabajo en la calle, ese lugar tan cotidiano como idealizado en el que uno entra en contacto con «los problemas reales de la gente».

El trabajo de estos educadores se ha ido transformando en los últimos diez años bajo la presión de las políticas gerenciales que reclaman mayor transparencia y visibilidad. Los «empleadores» exigen «evidencias objetivas» para evaluar la verdadera incidencia de los programas sociales. Asimismo, y debido a las políticas de austeridad y privatización de los servicios públicos, está cambiando el modelo de financiación. De hecho, el Estado se aparta y deja a los educadores «en la calle», sin nadie que se comprometa en el mantenimiento de su trabajo. A veces se hacen alianzas entre municipios, *departaments* o regiones, pero el sostenimiento de los programas de prevención depende de la voluntad política de entes locales con graves problemas de financiación. Cuando estos organismos se implican en la financiación de los programas, las instituciones quieren ejercer el control sobre el trabajo que se va hacer. Aunque los profesionales pueden entender la necesidad de rendir cuentas en torno a lo que hacen —teniendo en cuenta que antes no lo hacían—, a menudo se resisten a ser evaluados. Esta reacción se justifica por diversas razones, siendo una de ellas el hecho de que la evaluación es percibida como una actividad fiscalizadora, que incrementa el poder y el control institucionales y jerárquicos, al mismo tiempo que debilita la autonomía y la capacidad de decisión de los propios profesionales. La evaluación es vista y vivida, entonces, como un elemento de control que refuerza la posición de las estructuras

jerárquicas sin tener en cuenta los intereses sociales que justifican el mantenimiento de los servicios y programas sociales^[29]. De hecho, los organismos que financian el servicio delimitan cada vez más su encargo teniendo en cuenta las necesidades locales. Esto conlleva una mayor dirección del trabajo de los educadores de calle, a quienes se les pide, principalmente, que se ocupen de los más jóvenes, cercenando, así, su propia autonomía en el desempeño de sus tareas.

La atención de la población más joven desplaza el ámbito de intervención de los educadores, que pasa de la calle al interior de los liceos y las salidas de los institutos. Trabajar con estos adolescentes más jóvenes implica, entonces, un cambio en los métodos de trabajo. La participación en acciones de prevención en el interior de los establecimientos escolares sobre temas como la sexualidad, el consumo de drogas, el uso de las tecnologías y las redes sociales facilita el acercamiento. Sin embargo, se complica el hecho de sostener «el valor» de la libre adhesión. Para proponer salidas o encuentros con estos chavales, que son menores de edad, deben pedir permiso a los padres. La pregunta que sobrevuela constantemente sobre su trabajo tiene que ver, precisamente, con el hecho de conseguir la libre adhesión de estos chicos sorteando la interferencia de los padres, quienes, al conocer la presencia del educador, la sostienen presionando a sus hijos para que cumplan con las citas, entre otras cosas.

A partir de demandas institucionales distintas, estuvimos acompañando de manera simultánea a cuatro grupos de educadores de calle. Dos grupos pertenecían a la misma asociación (A), otro dependía de la municipalidad (M) y el último a una comunidad de municipalidades (CM).

2. Contexto político de cambio

Hasta 2015, la fuente principal de financiación de todos estos equipos procedía del Consejo Departamental. A partir del cambio político que se produjo ese año con las elecciones, la financiación se redujo a la mitad, confirmando la orientación que ya preveía la mayoría política anterior, aunque la representación en el consejo pasó a la derecha. Este hecho afectó directamente a los equipos de educadores de calle, que fueron los primeros en sufrir los recortes mientras veían desaparecer muchos puestos de trabajo.

Las reacciones fueron distintas en cada equipo: indignación, malestar y abatimiento. De una manera u otra, todos se quejaron. Las instituciones, a su vez, reaccionaron también de manera diferente: por un lado, la asociación se mostró pasiva; por el otro, la comuna, gobernada por el mismo partido que el departamento, aprovechó la decisión para clausurar el servicio; finalmente, la tercera estuvo luchando para mantener el servicio. Los profesionales compartían el sentimiento de haber sido abandonados por los políticos, a quienes veían ocupados en sus luchas de poder y peleas internas. A menudo, se sentían en medio de varios frentes mientras eran utilizados por razones políticas. Surgió así una sensación muy fuerte de injusticia y falta de reconocimiento por

el trabajo que desempeñaban, que se agravó cuando se percibió la expansión de una lógica securitaria en sustitución de las actuaciones públicas que mitigaban las desigualdades extendiendo la cultura o cubriendo los servicios esenciales que podrían tener efectos preventivos respecto a la delincuencia y la criminalidad^[30]. Los programas que se mantuvieron tenían poco que ver con el trabajo que tradicionalmente habían ido desarrollando los educadores de calle, que veían cómo eran reemplazados por «mediadores sociales» sin ninguna formación —los llamados «hermanos mayores»—, con la justificación de pertenecer a los mismos barrios, una operación que, a su vez, permitía integrarlos mediante «nuevos empleos para jóvenes», aunque fuera haciéndose cargo del «trabajo sucio» en escuelas, institutos y barrios «difíciles», sobre todo cuando ese trabajo ya no era posible confiarlo a la policía^[31].

Los vínculos contruidos entre los educadores, los jóvenes y sus familias, los compañeros de trabajo social de los barrios, las escuelas, los centros de salud, etc., durante años de colaboración y complementariedad, fueron deshechos de un golpe. Después de la sideración y de ver que los propios directivos de su institución no respondían, los educadores interpellaron directamente a los usuarios. No fue un paso fácil. De hecho, se oponía al sentido ético con el que vivían su trabajo, caracterizado por la escisión entre los profesionales y los usuarios. Nunca imaginaron, por ejemplo, que acabarían compartiendo sus problemas profesionales con ellos. Esto implicó un cambio muy fuerte de posición, abriendo un espacio de lucha compartido y, por tanto, de politización. Poco a poco se fue vislumbrando la idea de que los problemas que tenemos como sociedad nos afectan a todos y que la complejidad y magnitud de las cuestiones a las que nos enfrentamos requiere una implicación activa de todo el mundo. Los primeros en entenderlo fueron los propios jóvenes, que bajaron a la calle, se organizaron por medio de Facebook y convocaron una marcha blanca para reivindicar el mantenimiento de los educadores de calle. Los medios locales se sintieron interpelados, revelando, así, la dimensión social y política de este trabajo.

3. ¿Qué pasa en el APP?

Los equipos, invadidos por sus afectos frente al sentimiento de injusticia, vinieron a contar su desesperación, sin conseguir que pudieran dejar un lugar para la elaboración de la práctica clínica. Ante la presión por el desmantelamiento de los programas, los educadores desatendieron su trabajo cotidiano y dejaron de encontrarse con los jóvenes en la calle, que era su principal función, pero en la que ya no podían pensar. Al principio, conscientes de ello, se sentían muy culpables, pero estaban demasiado preocupados por su lucha. Si la abandonaban y volvían a encerrarse en su trabajo diario con los casos, sentían que se cerraba una oportunidad para dar visibilidad política a su trabajo. De una manera u otra, esta situación de crisis les permitió darse

cuenta de hasta qué punto habían abandonado la costumbre de comunicar los efectos de este trabajo constante y subterráneo que realizaban desde hacía tantos años. Este momento en el que todo parecía implosionar, permitió poner energía en «justificar» y explicar la utilidad de sus acciones. Y es que no deja de ser contradictorio. En la era del mito de la transparencia^[32], el trabajo de prevención en la calle no es suficientemente visible. Los resultados no son palpables, mientras que las lógicas políticas actuales necesitan probar su eficacia mediante la visibilidad y la inmediatez.

Los profesionales buscaban cómplices que les permitieran mostrar un trabajo eficaz y bien fundamentado. Las sesiones de APP también les permitían interrogarse sobre sus desaciertos, sus olvidos y sus errores, cuestionando un trabajo que a veces se mostraba demasiado borroso e inaccesible, encerrado en un «saber hacer» del educador que no rendía cuentas a nadie. Al compartir estas reflexiones, se fragilizaron. Cuando miraron hacia el pasado y juzgaron sus trayectorias, la autocrítica llevó a algunos a emitir juicios de valor muy severos, subestimando el camino recorrido hasta ese momento, pues no había servido para que la clase política valorase los verdaderos efectos de su trabajo. Llegados a este punto, es interesante subrayar cómo el hecho de compartir esta toma de consciencia permitió a la animadora sostenerlos como actores de lo subterráneo.

Para el gran público y los políticos, el trabajo de los educadores de calle es poco conocido, al contrario de lo que sucede entre la población con la que trabajan, que se hace presente y responde con su testimonio. Esto fue un elemento muy importante durante su lucha por el reconocimiento profesional mientras las instituciones y entidades que los contrataban no respondían. Las sesiones de APP, pues, se transformaron en un lugar de depósito, un espacio en el que poder reflexionar en torno a su lucha y su trabajo, un sitio en el que poder hallar las respuestas que los profesionales no encontraban en sus directivos e instituciones, un momento en el que se ponía en juego, en definitiva, su capacidad de apoyo mutuo y valorar el hecho de sentirse actores reales de lo que hacían y pensaban.

Los educadores se sentían solos, tal y como se sentían los jóvenes en las calles. Una de las pocas repuestas institucionales que recibieron fue decirles que estaban habituados a trabajar solos y que les tenían confianza. Por este motivo, convirtieron el espacio de APP en un lugar en el que cada mes venían a contar lo que habían hecho, vivido o sufrido, pero también a exponer las alegrías frente a los testimonios de los «usuarios», padres e hijos. La animadora, ahí, escuchaba sus relatos de vida cotidiana. Se tenía la sensación de servir de testimonio —al menos hay alguien que los escuchaba y sabía lo que hacían—, pero también de «guardián de la locura», sirviendo de contención frente a un riesgo de escaparse de la clínica para caer en el *goce* de la queja, la excitación o el colapso. No era fácil, entonces, preservar las posibilidades de un pensamiento productivo ni ayudar a mantener la distancia frente a los riesgos de los arrebatos pulsionales y la traición ética.

Todos esos profesionales eran conscientes de que, después de la lucha, si podían seguir, iban a volver a trabajar con esa misma gente. Por ello, tenían la necesidad de mantener cierto control de

sus afectos y prevenir el riesgo de romper vínculos de confianza muy frágiles contruidos a lo largo de los años. A veces la animadora sentía que se dejaba llevar por la tormenta, pero decidió sostener su presencia con la convicción de que alguien tenía que ocupar ese puesto.

En un momento dado, frente a este sufrimiento compartido de aislamiento, surgió la necesidad en la animadora de poner en contacto a estos equipos, pues no se conocían. Sabían de la existencia de unos y otros, pero no se les había ocurrido la idea de juntarse. Hay que interpretar este hecho como un síntoma de la sociedad actual. El ejercicio de lo colectivo como repuesta al sufrimiento «individual» no es evidente^[33]. Este aislamiento y la poca costumbre de trabajar colectivamente, aunque se vivan situaciones muy similares en territorios aislados y estructuras administrativas distintas, son sorprendentes. Los educadores de calle, tal y como ocurre en un mundo laboral fragmentado y precarizado, no se reconocen en una comunidad laboral solidaria. A raíz de ello, empiezan también a interesarse por lo que sucedía en otras regiones de Francia que también se estaban movilizandoo. De este modo, los educadores toman contacto entre ellos, se juntan y crean un colectivo de lucha.

Con el transcurso de las sesiones, la animadora sintió la necesidad de contactar con el director del servicio para dar testimonio de la transformación del trabajo de estos educadores y del sufrimiento de los equipos. Era indispensable compartir con él la consciencia de que el encuadre que se había planteado al principio de la intervención de APP había cambiado. Se conjugaba una cuestión de deontología profesional, junto con la necesidad de denunciar la dificultad que manifestaban los profesionales frente a la inacción y la falta de respuesta de los directivos. Nos recibieron con mucha comprensión, quizás demasiada, reconociendo su impotencia para poder sostener a estos profesionales, al estar ellos mismos desbordados con miles de asuntos y problemas.

La experiencia colectiva dinamizó la lucha, sostuvo las energías y dio amplitud al movimiento. No todos vencieron, algunos sufrieron despidos, pero la mayoría salvaron sus puestos de trabajo y quedaron unidos con un sentimiento de reconocimiento mutuo en torno a su identidad profesional. Hubo quien se inscribió en formaciones y con ganas de escribir después de muchos años sin haber hecho nada; otros decidieron cambiar totalmente de orientación. A pesar de esta lucha positiva y colectiva, lo que lograron fue muy relativo. Tan solo consiguieron prolongar los programas un año, con una precarización del trabajo que implicaba cambiar totalmente las maneras de trabajar. Las políticas financieras favorecían lo visible, lo inmediato y hacían oídos sordos a los argumentos de invertir a largo plazo en la prevención. En consecuencia, los educadores sufrían por no poder sostener la dimensión social y política de su trabajo.

El espacio de APP no fue alterado, sino más bien reforzado. Los profesionales volvieron a sus tareas primarias al lado de los usuarios. Había cierta urgencia por ponerse de nuevo a hablar y a interrogar las prácticas concretas. Asimismo, había que contener las pulsiones y acompañar la depresión que vino después de este momento de goce y excitación, por doloroso que hubiera sido. Por nuestra parte, defendimos este compromiso —político— de la animadora de APP con los equipos. Ellos no podían dejar a los usuarios y nos pidieron seguir juntos. Necesitábamos

analizar lo que había pasado en los límites de nuestras prácticas, ellos con las suyas y nosotros con las nuestras, buscando nuevos espacios para pensar. Una de las cosas que analizamos es que en el lugar del APP se presentaban escenarios que nos permitían entender algo de lo que en las mismas prácticas vivían los profesionales. Estamos hablando, por ejemplo, del hecho de sentirse abandonados en la calle, de la necesidad de sentirse acogidos sin que se les juzgase, con flexibilidad en el encuadre. El lugar del APP como espacio intermedio, ni en la institución ni totalmente fuera de ella, gracias a su capacidad de deformación, podría dejar abierto un espacio de creatividad, de imaginación de prácticas, aunque para ello hubiera que sacrificar la propia ortodoxia. Sin duda, estamos convencidos de que es ahí donde se logra sostener la posibilidad de tener un poder de acción y no quedar, por tanto, sumisos ante la impotencia del «esto es lo que hay».

Lo que nos ha enseñado esta experiencia es que muchos profesionales han empezado a tomar conciencia de la dimensión política de su trabajo sin que esto suponga un retorno al viejo militantismo. El espacio de APP se convirtió en un momento extraño en el que parecía que se estaba rehaciendo la historia del sindicalismo; es decir, una experiencia incipiente de asociación sectorial de trabajadores que recuerdan mucho a los grupos de apoyo mutuo a partir de los que surgieron los sindicatos de clase. Los educadores de calle no llegaron tan lejos, pero al menos surgió la posibilidad de reactivar la solidaridad entre iguales. Cada uno de nosotros salió de este momento transformado.

¿PEQUEÑOS GESTOS SUBVERSIVOS? INTERVENCIÓN EN UN CONSEJO DEPARTAMENTAL

1. El dispositivo

En el contexto actual, las instituciones públicas tienen la obligación de contratar a los analistas de las prácticas profesionales mediante una convocatoria pública. A esta convocatoria responde un organismo de formación que subcontrata a dichos profesionales. Si bien mejora la transparencia de la contratación pública de los servicios, aunque estamos hablando de contratos pequeños, este procedimiento genera la aparición de intermediarios y, por tanto, un aumento de los costes allí donde las instituciones contrataban antes directamente a los profesionales.

El Consejo Departamental donde intervenimos por medio de una ONG —que sirve de intermediaria— solicita el acompañamiento de tres grupos de profesionales. El encargo de la institución es juntar a las profesionales de distintos centros médico sociales (CMS, a partir de ahora) que trabajan en un mismo territorio para que se conozcan y se mezclen entre ellas. Uno de los objetivos es enriquecer los intercambios y permitir tiempos de respiro fuera de sus propios equipos. Asimismo, esto permite que el espacio de APP no se convierta en un lugar de regulación de los conflictos internos de cada equipo que, demasiado a menudo, acaparan un tiempo de trabajo que habría que dedicar al análisis de las prácticas. Las profesionales, en un número de ocho a doce personas, eligen participar en las sesiones de APP, que no son obligatorias, y se comprometen por dos años.

2. ¿Encontrar un espacio de libertad?

Cuando preguntamos si podíamos disponer de un lugar un poco alejado de la institución para llevar a cabo las sesiones de APP^[34] —los responsables de los CMS nos propusieron realizarlas en las salas de reuniones: un lugar de peleas, enfrentamientos y sufrimientos diarios por parte de las profesionales—, se nos dijo que era imposible por el tiempo que se perdía al salir de los centros de trabajo y los gastos suplementarios que este hecho podía generar. Sin embargo, los

equipos encontraron en seguida los espacios adecuados: salas de espera desaprovechadas, la biblioteca, una sala de reunión aislada que no era utilizada por nadie, etc.

Es interesante observar cómo los grupos logran encontrar espacios de libertad dentro de la misma institución a pesar de las dudas de sus superiores. En esas pequeñas resistencias se manifiesta un deseo muy fuerte de cambio. Aunque parezca que no se altera nada esencial, los equipos profesionales muestran una voluntad demasiado reprimida de autorganizar su trabajo, a pesar de las reglas institucionales. «Donde hay poder, hay resistencia», decía Foucault^[35]; una resistencia que —tal y como demostraron los propios profesionales—, no siempre se define en términos reactivos y negativos, sino que también es capaz de ser creativa y productiva. La apropiación del espacio en el seno de la institución deviene, así, un pequeño acto emancipador; uno más en su esfuerzo por llenar de humanidad el vacío —simbólico y material— de sus centros de trabajo.

Lejos de interpretar este gesto como algo anecdótico, hay que situarlo en el contexto francés más reciente, donde, en los últimos años, se han construido edificios públicos nuevos para albergar los CMS. La transformación de los locales, la construcción de nuevas infraestructuras más grandes y descentralizadas respecto a los lugares de inscripción territoriales de las personas que frecuentaban los CMS condujeron, por ejemplo, a la construcción de despachos fríos y banalizados. «No lugares», como diría Marc Augé^[36], o lugares sin alma. Cada trabajadora social debía reservar esos despachos en función de las citas marcadas en sus agendas. Los usuarios eran números —todo el mundo debía reservar sus citas con antelación, por ejemplo— y las trabajadoras sociales tenían la impresión de haberse convertido en simples gestoras intercambiables bajo la mirada de la administración. Con el tiempo, y a pesar de la prohibición inicial de decorar sus despachos con argumentos en torno a la higiene o el miedo a la degradación de las paredes, algunas empezaron a colgar pósteres y carteles, además de agregar objetos personales para ofrecer un verdadero espacio de acogida a los usuarios. Aunque algunas de ellas sentían mala conciencia por ir más allá de lo permitido, ese pequeño gesto de personalización de sus despachos tuvo efectos subversivos que no podemos despreciar. No olvidemos las consecuencias transformadoras que tuvo para el feminismo la reivindicación de «una habitación propia»^[37].

3. Abrir un espacio de confianza

Volviendo a la constitución de nuestro dispositivo de APP, el ritmo de los encuentros que se propuso fue de tres horas mensuales, con una pausa en el medio. La mayoría de las trabajadoras sociales de los CSM han tenido experiencias previas en APP. Sin embargo, el hecho de que la licitación del servicio obligue a cambiar de analista cada dos años, supone una dificultad por

nuestra parte.

La primera condición para que funcione un grupo de APP pasa por la posibilidad de afianzar un espacio capaz de generar confianza entre todos los miembros. Para ello, hay que disponer de tiempo suficiente para lograr instalar un sentimiento de seguridad con el fin de que los profesionales se sientan capaces de exponer ante sus colegas padecimientos ligados a sus prácticas que son vividos con mucha ansiedad y virulencia.

El temor a ser juzgado está siempre presente y, a menudo, paraliza el desarrollo de un trabajo en profundidad capaz de interpelar la subjetividad de cada cual. En efecto, esas prácticas con sujetos que son *ratages de la socialisation* —es decir, ‘fracasados sociales’, traduciendo la expresión francesa—; ligados, por tanto, a los llamados lugares de la *mésinscription*, por seguir una terminología utilizada por Alain-Noël Henri^[38], conlleva el hecho de tener que enfrentar situaciones difíciles de explicar. Los profesionales deben soportar a veces la humillación de aquellos para quienes se convierten en el espejo donde se refleja todo su malestar. Casi nunca se sienten legitimados en sus repuestas o, por lo menos, tienen muchas dudas sobre la legitimidad de las mismas a la hora de afrontar estos casos indescritibles. Sabemos por experiencia que se necesita casi un año para lograr este ambiente propicio de confianza. Es por ello que casi siempre nos invade un sentimiento de interinidad que nos obliga a hacer un gran esfuerzo en la construcción permanente del grupo.

4. Un tiempo para la reflexión

No obstante, en la exposición clínica de este caso deseamos poner el acento sobre la evolución del trabajo en el espacio de APP, un lugar que permite abrir un tiempo de reflexión en torno a las prácticas con el fin de analizar las transferencias y contratransferencias de los profesionales con los «usuarios». Este tiempo, tal y como hemos ido viendo a lo largo de los otros casos, se convierte en un depósito de los sufrimientos y cuestionamientos derivados de la práctica profesional. En efecto, los profesionales deben hacer frente a sentimientos cada vez más extendidos y compartidos de no hacer bien su trabajo porque las posibilidades de repuesta están cada vez más alejadas de la representación que tienen de su oficio. Mediante estos ejemplos vamos a intentar explicar por qué el sostenimiento de un espacio de reflexión como el APP ofrece posibilidades de nutrir también un análisis sobre el sentido del trabajo que desarrollan.

La tarea principal de las trabajadoras sociales, tal y como la define René Kaës^[39], es acoger a personas que se encuentran en situación de precariedad y proponer recursos en función de sus necesidades dentro del marco de una relación que apunte a transformar y liberar a la persona. Muchas veces, el primer encuentro permite el análisis de la demanda, que a menudo se presenta de forma muy confusa, y, si es necesario, la derivación a un servicio más adecuado. Sin embargo,

lo que observan estas trabajadoras sociales es que, cada vez más, estas personas vienen al CMS como último recurso ante la exclusión de todos los servicios de protección y «asistencia social» que ofrece el sistema.

La multiplicación de los interlocutores en un campo con servicios especializados para los que se requiere reunir determinados requisitos o responder a un perfil concreto, la informatización de todos los trámites en organismos sociales que imponen mecanismos de control de todo tipo, el cumplimiento de protocolos cada vez más estrictos, la multiplicación de documentos y formularios que hay que presentar, que derivan en rechazos administrativos, etc., dejan cada vez más personas desalentadas e impotentes a la deriva en un laberinto de servicios^[40]. Ante tantas trabas, —tal y como podemos ver en la última película de Ken Loach^[41]—, la gente acaba por autoexcluirse del sistema y «buscarse la vida» encerrada en un círculo de desamparo y precariedad.

Las mismas trabajadoras sociales, sin recursos que ofrecer, no pueden administrar repuestas inmediatas y eficaces para ayudar a estos ciudadanos. La indigencia crece y los umbrales mínimos son cada vez más bajos. Los CSM se han convertido en el último recurso capaz de proporcionar un acompañamiento sin tener nada concreto que ofrecer más allá de un espacio en el que se puede hallar cierta orientación y compañía. Por ello, algunas profesionales no pueden evitar verse a sí mismas como «residuos espirituales» en los que estallan los problemas sociales que la sociedad y las instituciones son incapaces de erradicar. El riesgo de dejar a estas personas a la deriva es, pues, descorazonador. Estas trabajadoras de primera línea sufren mucho al sentirse impotentes y, por ello, se ven forzadas a cuestionar el sentido de lo que hacen. En este contexto, el espacio de APP se convierte en un lugar desde el que sostener algo de la dignidad profesional partiendo de las «propias vivencias» profesionales, el único discurso auténtico que les permitirá accionar un trabajo de análisis e interpretación producido por ellas mismas^[42].

5. Cambios en la concepción del trabajo social

El sistema asistencial que se construyó después de la Segunda Guerra Mundial situó el foco de las prácticas de los servicios sociales en las ayudas económicas. Hoy en día, el estado declara hipócritamente que las «cajas están vacías» y obliga a los profesionales del campo social a colocarse en otro lugar.

El cambio en la concepción del trabajo social es muy grande y los mensajes de un sistema dispuesto a gobernar la precariedad mediante el discurso de la responsabilidad individual^[43] llevan a los profesionales a enfrentar su encargo institucional con muchas contradicciones. Por ello, esas trabajadoras sociales sienten la necesidad de reexaminar sus prácticas y hacer virajes importantes.

A menudo, esos cambios aparecen cuando se proyectan en las necesidades de los propios

usuarios. Veamos cómo se produce en una situación real. Un hombre separado viene a pedir ayuda económica. Aunque tiene ingresos, no llega a fin de mes y, por tanto, no puede acoger a sus hijos el fin de semana que le toca. Las profesionales lo cuentan en el grupo de APP y ahí toman consciencia de la proximidad de esta situación con la suya. Pueden identificarse perfectamente con este hombre que ha perdido su trabajo y se encuentra en una situación de precariedad nueva para él, motivo por el cual se pone a buscar recursos asociativos, caritativos, etc. Ellas mismas harían lo mismo si se encontraran en una situación similar, conscientes de formar parte de una clase media asalariada que, en cualquier momento, puede ser enviada al pozo de la miseria. Casos así refuerzan su convicción sobre el hecho de que los excluidos sean responsables de su situación. A partir de este caso social, pues, el grupo se pone a pensar cómo hay que acompañar hoy en día a estas personas, sabiendo que la solución no se halla en una ayuda financiera insuficiente y que ya no pueden ofrecer, sino más bien en la solidaridad, la creación de espacios comunes, el coalquiler, la ayuda mutua, etc. La imaginación y la búsqueda de recursos más allá de la ayuda pública — porque ha dejado de concederse o es insuficiente— devienen, así, indispensables. Todo ello, sin duda, es nuevo para ellas.

Un caso como este puso a prueba la capacidad de autorganización de las propias profesionales, a pesar de las contradicciones a las que se enfrentaban como representantes de un servicio público que había dejado de responder. Ellas sentían la obligación de ofrecer soluciones, si bien lamentaban que, con sus acciones al margen de los protocolos previstos, su labor sustituyera una responsabilidad que correspondería al Estado. Pero el Estado hace tiempo que rompió el pacto social. Fue así, entonces, como se organizaron para articular redes de intercambio en el propio CSM —trueque de ropa y comida, etc.—, aunque con ello estuvieran atentando — por razones de higiene y seguridad— contra las normas de la propia institución, unas normas que solo contribuían a paralizar cualquier iniciativa colectiva fuera de los marcos de acción preestablecidos.

Para iniciar una acción colectiva, o sea, juntar a dos o tres personas dispuestas a llevar a cabo una actividad grupal, necesitaban solicitar permiso, justificar los objetivos de su propuesta y presentar un proyecto. Ellas contaban con que sus últimas demandas no habían sido aceptadas, así que asumieron el riesgo individual y pasaron a la acción directa.

Es probable que se trate de acciones poco relevantes, pero ante la parálisis institucional y el riesgo de instalarse en una queja estéril e ineficaz, decidieron dar un paso al frente y organizar una respuesta. Por supuesto, eran muy conscientes de que las situaciones de injusticia no se combatían con acciones altruistas de carácter individual. El ejercicio de una especie de santidad cotidiana, movilizada a partes iguales por el hartazgo y la compasión, no podía hacerse cargo de la miseria del mundo. Sin embargo, sentían que había que empezar por algún lugar, aunque ello solo les proporcionara ciertos beneficios narcisistas. Sea como fuere, en ningún caso escondían las contradicciones a las que se veían sometidas cuando llevaban a cabo este tipo de acciones, ancladas en una suerte de romanticismo profesional por el hecho de ir más allá del mandato oficial, como si lo mejor de su trabajo solo pudieran realizarlo en el terreno de la resistencia y la clandestinidad.

6. Pequeños gestos subversivos

Estos son algunos de los conflictos internos que afrontaban estas profesionales cada día. El espacio de APP se convierte, a veces, en un espacio para soñar juntos acciones colectivas y, en cierto modo, subversivas. Es un paso importante para un colectivo que, a pesar de estar muy sensibilizado en torno a las situaciones de injusticia y desigualdad social —de un modo u otro esas situaciones se encuentran en el origen de su vocación profesional—, trabaja para el mantenimiento de la cohesión y el orden social. No olvidemos que, siguiendo la metáfora acuñada por Pierre Bourdieu^[44], esas trabajadoras sociales formaban parte de la «mano izquierda del Estado» y que, con el paso del tiempo y la consolidación de los procesos de profesionalización, se acomodaron a sus trabajos estables apartándose de las luchas políticas y sociales.

En el espacio de APP nos damos cuenta de que, frente a la depresión y el desaliento, el grupo puede soportar y contener el desánimo para darle la vuelta y suscitar ideas innovadoras. En el transcurso de las sesiones surgen momentos luminosos que esparcen semillas de ánimo y fortaleza cuando una de ellas, por ejemplo, se autoriza a contarnos una experiencia al margen. Se percibe entonces cierta satisfacción de haber podido inventar y desbloquear una situación, aunque para ello se haya forzado el límite de las funciones profesionales que establece el encuadre del aparato burocrático.

El arte de las pequeñas cosas: recoger ropa y esconderla en un almacén del CMS con el fin de poder atender las urgencias, organizar una pequeña despensa de comida, etc.; la paradoja de esos gestos subversivos tiene que ver con el hecho de que esas trabajadoras sociales recurren a los propios orígenes de la profesión, marcada por la militancia filantrópica y el altruismo. Sus actos de resistencia no pueden sostenerse en la técnica o el *savoir-faire* profesional. El análisis de la práctica se convierte, entonces, en un «arte de casi nada», tal y como sostiene Catherine Henri Menassé^[45]. En efecto, esas trabajadoras sociales son protagonistas de pequeños gestos capaces de aliviar situaciones de desesperación y, de paso, mitigar un poco la culpabilidad de sentirse impotentes ante unas políticas públicas que generan abandono y exclusión. De hecho, la reivindicación que pueda haber detrás de esos gestos es secundaria, en las sesiones de APP a penas aparece. Esos gestos son fruto de una espontaneidad donde el discurso pasa a un segundo plano, porque lo decisivo es «comprometerse» y «poner el cuerpo», la «virtud» de los actos movilizados^[46]. En otras palabras: lo que cuenta verdaderamente es el propio gesto de desafío con toda su carga de ilegalidad.

Ubicadas en lugares de acogida y acompañamiento sin medios materiales para poder ayudar, esas situaciones de experiencias al margen ponen a estas profesionales en una tensión siempre

difícil de sostener a largo plazo. Las transgresiones se pueden soportar durante un tiempo, pero no pueden convertirse en la norma, sobre todo cuando la correlación de fuerzas es tan dispar. Esos gestos cargados de compasión y las ficciones de esperanza que las sustentan acaban chocando siempre con la miseria más negra; la que provoca la desigualdad, pero también la que generan las propias pulsiones de los sujetos hacia los goces destructivos. El sentimiento de integridad se ve, entonces, amenazado, y es ahí donde se instala el sufrimiento, tal y como explica muy bien Yves Clot^[47] En efecto, el sufrimiento en el trabajo no solo tiene que ver con el estrés y la presión en torno a la productividad o la pérdida de compensación por el tiempo de trabajo mediante un salario precario —aunque no hay que menospreciar su importancia en los mecanismos de desregulación y explotación laboral—, sino por el sentimiento de hacer mal el trabajo, de no responder a la representación simbólica que uno tiene respecto a lo que debería ser un trabajo bien hecho; en definitiva, por la pérdida de sentido de la actividad profesional, o lo que es lo mismo, la crisis —una más— de la identidad-trabajo a la que está expuesto cualquier asalariado —y su «ejército de reserva»— de hoy en día.

Las restricciones presupuestarias vienen de todas partes, sometiendo a las trabajadoras sociales de los CSM a la reflexión sobre los límites de su trabajo individual. El tiempo de elaboración en APP permite apuntar estos límites, así como las condiciones trágicas en las que los profesionales deben desempeñar hoy su función. A menudo esos límites se vuelven insoportables. Los recursos aparecen cuando piensan en la dimensión colectiva de su actividad profesional, aunque para ello deban hacer frente a marcos institucionales y burocráticos que impiden la creación de espacios capaces de impulsar acciones arraigadas en la comunidad. ¿Dónde hallar, entonces, la motivación para seguir desarrollando sus funciones? El espacio de APP aparece como un buen lugar donde recuperar el sentido de su trabajo y elaborar, junto con otros compañeros, el desarrollo de unas prácticas profesionales capaces de hacerse cargo de su propio malestar. Sabemos que no es suficiente y que hay muchos frentes en los que comprometerse, empezando por la organización autónoma de los propios profesionales, que no es poco.

EL APP: UN ESPACIO DE PENSAMIENTO, UN LUGAR DE RESISTENCIA

¿Cómo el APP, al ser una herramienta para pensar el trabajo social y educativo, permite a los protagonistas sostener su profesionalidad?

Si el espacio de APP es capaz de abrir un campo de experiencia compartida en el que ponemos nuestro cuerpo y nuestras relaciones en el centro, asumiendo la concreción de las circunstancias, la parcialidad y la ambigüedad de los hechos, ¿podemos percibirlo también como un lugar de resistencia en el que los profesionales puedan defender el verdadero sentido de su trabajo?

A lo largo de las situaciones que hemos expuesto se pueden observar los efectos de las lógicas institucionales con las que se organiza hoy el trabajo de los profesionales. La modernidad se ha de entender en un plano institucional —decía Giddens^[48] en un ensayo muy conocido—, pero los cambios provocados por las instituciones modernas se entretajan directamente con la vida individual y, por tanto, con nuestra subjetividad. Así, la institucionalización del neoliberalismo o, lo que es lo mismo, la administración de tipo empresarial que se está imponiendo en los equipamientos públicos en nombre de significantes oscuros como la «racionalización» y la «modernización» —sinónimos de «eficacia», «productividad» e, incluso, de «responsabilidad», imperativos provenientes del mercado que funcionan como repertorios culturales en los que se fundamentan la identidad profesional y las definiciones de las competencias profesionales^[49]—, somete a los agentes del trabajo social y educativo a exigencias de resultados que nada tienen que ver con los valores que sostienen la vocación de su trabajo ni, mucho menos, con la naturaleza de los problemas de los que deben hacerse cargo en un contexto de recortes sociales y aumento de las desigualdades.

Los profesionales de hoy se ven obligados a dar explicaciones acerca de sus objetivos, sus métodos, sus resultados... ante todo tipo de organismos, lo cual contribuye a aumentar la paradoja, según la cual, cada vez se sienten menos legitimados y menos reconocidos. Nuevas competencias laborales, alejadas de la vivencia de su antigua vocación, están destruyendo las viejas plataformas que sostenían el trabajo con los otros. El oficio consiste menos en cumplir un rol y una vocación que en la construcción de una actividad profesional sometida a múltiples procesos de control y rendición de cuentas. A su vez, un cambio continuo —producido por la apertura de un amplio mercado de políticas locales, de múltiples iniciativas de inserción, de medidas y proyectos dirigidos a públicos específicos, etc.— está alterando los viejos marcos institucionales y burocráticos, introduciendo nuevos «dispositivos» y modelos organizativos —pensemos, por ejemplo, en el efecto producido por la extensión de los contratos-programa— con un fuerte impacto en las formas de vida profesional. Así, el sentido del trabajo social está siendo desviado

hacia la consecución de objetivos definidos mediante métodos de ajuste propios del modelo de rentabilidad empresarial, un modelo que se materializa en valoraciones cuantitativas de la planificación de la actividad y la eficiencia en la gestión de los servicios.

Los diferentes niveles de la administración ponen en práctica sistemas de evaluación y control mediante indicadores muy precisos, con el fin de valorar los resultados del trabajo profesional sobre los otros. Por todas partes vemos surgir auditorías y servicios de evaluación que hacen un constante seguimiento, no del desarrollo del trabajo, sino de su eficacia. Aquello que se valora en el trabajo social contemporáneo ya no depende de los propios actores profesionales, sino de criterios de evaluación que miden la utilidad y el tiempo de las intervenciones, y es ahí donde vemos aparecer el cansancio de muchos profesionales, sobre todo cuando tanto control recae en los de más «abajo» y no va acompañado de ningún tipo de reconocimiento. Ningún profesional desea que su actividad sea cuantificada por el tiempo que dedica a sus usuarios, que se pongan parámetros al desarrollo de sus prácticas o se le pueda llegar a reprochar su grado de implicación, entre otras cosas; y es así como, ampliando el campo de análisis de Díaz y otros^[50], «los trabajadores, que se dolían de sus fatigas de antaño, se tornan neurasténicos, desconfiados, fabuladores, hipocondríacos, fibromiálgicos», sintiéndose, además, culpables por ello.

Nuevos instrumentos de gestión provenientes del *management* de las empresas han colonizado, así, el campo de los servicios sociales. Gerentes y equipos directivos no solo se han mostrado dóciles en el establecimiento de las nuevas modalidades de gestión —aunque hay quien lo vive, tal y como hemos visto en alguna de las situaciones, con mucho conflicto—, sino que han sido actores principales en la naturalización de estas prácticas, en su neutralización ideológica y, finalmente, en su implantación práctica.

Los procedimientos formales y los controles jerárquicos —aunque las cadenas de transmisión se hayan vuelto más horizontales— intensifican un modelo burocrático en nombre de ese nuevo *management* que se apoya en formas de organización más competitivas, nuevas tecnologías de contabilidad y registro de resultados —omnipresentes en cualquier servicio o programa social— y sofisticados sistemas de información.

La imposición generalizada de estándares de calidad forma parte de un proyecto de «racionalización» que afecta a todos los niveles de la administración pública. Todo ello se está traduciendo en un debilitamiento y una inestabilidad de los colectivos de trabajo.

«El *management* —nos dicen Laval y Dardot en *La nueva razón del mundo*— se basa en una ilusión de control contable de los efectos de la acción. La interpretación puramente cifrada de los resultados de una actividad, exigida por el uso de “paneles de control” (*control panels*) que orientan el pilotaje de los servicios, entra en contradicción con la experiencia del oficio y sus dimensiones no cuantificables. La eficacia buscada puede verse así dificultada por los conflictos de valor que engendra esta “cultura empresarial” en universos profesionales regidos por otros valores. Los efectos de “desmoralización” no carecen de consecuencias sobre la calidad del servicio, ya que en la nueva *doxa* la entrega y la conciencia profesional son consideradas ficciones engañosas o excepciones»^[51].

En este contexto, el APP lo definimos como un espacio para tomar el tiempo de pararse, de analizar y tratar de comprender lo que ocurre en las situaciones profesionales. Sin embargo, en la medida en que los profesionales están siendo obligados a conjugar el sentido de su trabajo y de

sus propios intereses con el de las organizaciones que los emplean, este lugar está siendo interpelado en su sentido principal. En efecto, en un momento en el que las políticas públicas orientan su misión hacia el desarrollo de criterios de gestión y mejora de los programas, actuaciones y prestaciones del sistema de servicios sociales, el cambio de paradigma en el amplio campo del trabajo social es muy fuerte.

Los profesionales están siendo atacados por múltiples cuestiones en torno al sentido de su trabajo sin poseer, apenas, instrumentos de contestación ni formas colectivas de solidaridad con las que hacerles frente. Han perdido autonomía y es así como, en ese mundo profesional, se tiene la sensación de sufrir una fuerte ruptura con los fundamentos tradicionales de su oficio. Mientras tanto, cada vez les cuesta más reconocerse en su trabajo.

1. El problema del sentido del trabajo social

Lin Guimaud^[52], en un artículo en torno a la supervisión de equipos profesionales en el campo de la acción social, apunta una hipótesis para hacer frente a ese cambio de paradigma. Hay que trabajar a partir de lo oculto —dice Guimaud—, es decir, tomar en consideración aquello que no se ve debajo de lo que se percibe o manifiesta, del signo negativo y del signo discreto que uno se da, la mayor parte del tiempo, a fin de acceder a las lógicas del síntoma y a los sufrimientos identitarios que este mismo tapa. Para enfrentar este objeto que siempre se moviliza —el síntoma— y que refleja las paradojas entre necesidad de desarrollo, defensas psíquicas y desventaja social, los trabajadores sociales son impelidos a tomar conciencia de su propio sistema de defensa a fin de adoptar posiciones psicodinámicas que sean favorables a la evolución de los usuarios. No se puede ayudar al otro a establecer lazos sociales —sostiene Guimaud— si uno está encerrado en un discurso con una función defensiva, en una organización no elaborada y en una posición profesional que no sea analizada ni criticada.

La época actual pone en crisis las representaciones que tienen los trabajadores sociales en torno a las prácticas profesionales en las cuales se han apoyado durante muchos años. El titubeo y la inseguridad ante su identidad profesional tiende a inducir un modo de pensamiento agazapado a oposiciones artificiales que no favorecen el recorrido clínico, el cual exige hacer conexiones entre elementos percibidos como distantes, alejados e incluso incompatibles. La época nos obliga a buscar nuestros «fundamentos». Por ello, hay que cuestionar la historia de nuestro campo institucional. A veces nos lleva a establecer engarces que pueden parecer inasimilables. Esto les ocurre también a los animadores del análisis de la práctica a la hora de ayudar a los equipos a modelar su ejercicio profesional en función de un nuevo contexto global, que lleva a un cuestionamiento abierto sobre la antropología del trabajo social.

Lin Guimaud defiende la necesidad de «formalizar el trabajo social», es decir, sostener un

esfuerzo por parte de los equipos para definir de manera concreta y entendible hacia el exterior las elecciones que realizan en torno a sus prácticas, referenciadas de acuerdo a los objetivos que se plantean. Por ejemplo, pueden ser los proyectos institucionales, pero también formas de trabajo adaptadas a los usuarios. Dar sentido, en definitiva, a los actos concretos del profesional.

Podríamos entender este trabajo de formalización como una «inscripción política del trabajo social». Está dirigido hacia afuera —como lo tuvieron que hacer los educadores de calle que vimos en uno de los casos— para que sea entendido algo de su trabajo. Si no se toma esta decisión de formalizar a nivel institucional qué es lo que está ocurriendo, se produce una pérdida de compromiso, un abandono ético y técnico que se corresponde con lo que está viviendo la misma institución y que tiene repercusión en todos los niveles de la práctica. Se puede hablar ahí de un colapso de la función del «tercero institucional» que engendra una descontextualización de las prácticas, una distancia. Así, estas funcionan solas en «burbujas» autónomas, sin tener una idea adecuada de su origen y desarrollo, sin correlación entre ellas ni con los *partenaires* externos.

Este planteamiento, que podríamos vincular con los trabajos de Axel Honneth^[53] en torno a la lucha por el reconocimiento, permite traducir en términos políticos los síntomas que se expresan en los múltiples rostros del sufrimiento en el trabajo, tal y como lo observamos —y padecemos— cada día. «El deseo de reconocimiento —dice Dubet^[54]— se anida en el núcleo íntimo del trabajo sobre los otros». Sin embargo, la operación que el reconocimiento comporta nos parece insuficiente, pues nos aboca a una manera muy tradicional de politizar el conflicto, sobre todo si la lucha se circunscribe tan solo en las instituciones propias de cada contexto específico. Nos parece fundamental que esa «inscripción política» se produzca, pero hay que ir más allá de la reivindicación profesional. No es suficiente buscar un reconocimiento, sino interpelar a la sociedad para llegar a compartir aquello que se nos escapa.

Nuestra responsabilidad en este cuestionamiento, pues, está comprometida. La demanda de análisis de la práctica existe en muchos servicios del sector educativo y social, y está inscrita como «buena práctica» a nivel europeo. Pero si analizamos la emergencia de esas «buenas prácticas», tal y como lo hace Yves Clot^[55], veremos hasta qué punto se alinean con la tendencia higienista^[56] de la sociedad. Las buenas prácticas se preocupan más de proporcionar condiciones laborales de calidad —entendidas como calidad de vida en el trabajo (ergonomía, desarrollo de entornos laborales saludables, etc.)— que de la calidad del trabajo bien hecho, y es ahí donde se produce la neutralización política del conflicto, que se esquivo mediante la aplicación de protocolos y «planes estratégicos orientados a resultados». De hecho, son los trabajadores mismos quienes, ante el desconcierto generalizado, piden esos protocolos.

Es totalmente natural que el desorden y la confusión creen ansiedad. De un modo u otro, los profesionales ponen en juego sus propias defensas psicológicas reclamando procedimientos de trabajo claros y directos, soluciones *ad hoc*, rutinas burocráticas que contrarresten el malestar ante la desintegración institucional que están padeciendo. Al no encontrar sentido a lo que hacen ni poder contar con el apoyo de sus superiores, renuncian a sus propias formas de autonomía profesional para supeditar sus tareas a modos uniformes de intervención, aunque ello menoscabe

la posibilidad de autorganizarse y construir un lazo social a partir de intereses profesionales compartidos.

2. Movilizar los recursos del profesional para hacer frente al sufrimiento

Esta situación nos lleva a interrogar la posición de los trabajadores sociales hacia «su» institución^[57]. Lo que observamos es que los profesionales se refugian en ese «nuevo orden funcional» que les proporcionan los protocolos empujados por la «ilusión de control» respecto a su trabajo. Se instala, así, un acuerdo tácito de dependencia que impide cualquier posibilidad de iniciativa. Asimismo, la excesiva institucionalización del trabajo social —sostenida en otra ilusión, la de poder atender todos los problemas sociales— ha dejado a los profesionales sin margen de maniobra a la hora de asumir una posición propia y comprometida, es decir, una apuesta colectiva a la espera de lo que les ofrezca la propia institución^[58].

Nos hallamos en un momento de auténtica ingeniería en el trabajo social, un proceso de normalización que conduce a los profesionales a adaptarse a nuevos comportamientos que apuntan directamente al «corazón del oficio», a su significación social, a los valores en los que se basa, etc. Todo sucede como si la experiencia laboral de los trabajadores y educadores sociales estuviera dominada por la colisión de una representación ideal de un oficio con condiciones de trabajo que la vuelven imposible de realizar. Sin embargo, Yves Clot se pregunta si la preocupación por la calidad del trabajo puede reducirse a una simple mejora de las condiciones de vida en el mismo. En efecto, si ampliamos el foco, tal y como apuntan desde Espai en Blanc^[59]:

«la identidad-trabajo ha sido socavada, pero no la violencia ejercida en el medio laboral a través del salario. Sin embargo, el conflicto se ha desplazado: *mobbing*, depresión, estrés, vacío... el asalariado que sufre y se convierte en víctima no se define ya por la dominación directa debida al trabajo, sino por los ataques que padece en su ser moral [...] El sufrimiento del trabajador no está inscrito meramente en las relaciones laborales».

En el APP, al tratar de sostener el pensamiento sobre las situaciones vividas, cuestionamos el lugar en el que se manifiesta ese malestar, es decir, el sentido del trabajo. Es ahí, en el sentido del trabajo, donde vemos sufrir a muchos profesionales, quienes, por lo demás, no dejan de pedir ayuda para no ceder al desencanto. Para hacer frente a ello, los profesionales ya no pueden dispensarse de un trabajo de producción del sentido y de la legitimidad de aquello que hacen. En esa vertiente, el sistema no les brindará ningún tipo de garantía; por eso es tan importante preservar un espacio lo suficientemente creativo como para producir el sentido de un trabajo siempre al borde del naufragio en las tensiones cotidianas de la práctica profesional, así como en la rutina y las tareas más insignificantes.

En muchos lugares, la financiación de los grupos de análisis de la práctica en Francia está pasando de las partidas reservadas para la formación de los trabajadores al presupuesto destinado para la «prevención de riesgos psicosociales». El concepto de «riesgos psicosociales» hace referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, afectando tanto al bienestar o a la salud del trabajador como al desarrollo del trabajo^[60]. Sin embargo, tal y como sostiene Yves Clot, a nosotros no nos preocupan tanto los riesgos psicosociales —de hecho, habría que empezar por rechazar el discurso sobre el «estrés» o sobre el *burn out*, que remite a la personalidad individual, y llamarlos «sufrimiento social» para subrayar el carácter insoportable de lo vivido por los individuos, así como la dimensión social del problema —, sino los recursos psicosociales que vamos desarrollando en estos lugares de APP.

Gracias a estos recursos psicosociales, las personas buscan las maneras de hacer lo mejor posible su trabajo aunque tengan dificultades. Es esta posición de contradicción interna la que las hace sufrir y, a su vez, buscar las brechas, las fallas donde llevar a cabo su trabajo tal y como ellas lo entienden, a pesar de los mandatos —casi siempre asfixiantes— de las instituciones. Por ello, autores como Yves Clot defienden la necesidad de sostener la salud en el trabajo promoviendo esos recursos, una estrategia ineludible para interrumpir el *goce* que a menudo se obtiene con la victimización. Sentirse bien en el trabajo permite abrir el campo de acción, verse capaz de actuar. La «buena práctica» para la salud en el trabajo tiene que ver, entonces, con el desarrollo de un poder de acción individual y colectiva capaz de sostener la dimensión moral y política de un compromiso profesional con un oficio basado en valores propios. «El objetivo del trabajo hoy implica disponer, más allá del tiempo de trabajo, de un tiempo para regular la actividad y no solamente de reaccionar. Sin este tiempo, la salud está en peligro» (du Tertre, 2005)^[61]; pero para ello, cada uno debe poner algo de sí mismo en su trabajo. Tal y como decía Tosquelles, cada vez que el enfermo introduce algo de él mismo en su trabajo, los riesgos de su deterioro psíquico disminuyen. Sin embargo, la dificultad que hallamos en el espacio de APP —que es el lugar donde los profesionales pueden encontrar un tiempo para regular su actividad— tiene que ver con el hecho de sostener su capacidad en el mantenimiento de la salud en el trabajo, sin caer en el riesgo de la «psicologización», que, como sabemos, atribuye al propio trabajador su fragilidad psíquica en torno a su propio malestar. Es el trabajo el que hay que curar, y no al trabajador.

Somos conscientes de que nuestra práctica profesional en APP corre el riesgo de convertirse en un instrumento de pacificación del malestar que sienten tantos profesionales del campo social al levantar una muralla —psicológica— frente a los riesgos psicosociales. Yves-Clot, siguiendo a Nathalie Zaltzman, dice que una cierta cultura psicoanalítica de lo íntimo, asociada a una concepción en torno al sufrimiento de la existencia humana, a la supuesta fragilidad del psiquismo, a su reactividad traumática, etc., puede acabar colaborando —sin quererlo— en la fragilización del sujeto que se quiere proteger. La escucha —sigue diciéndonos el autor francés^[62] —, cuando deviene una perfusión psicológica sobre situaciones de trabajo insoportables, corre el riesgo de «flirtear» con una perversión de la palabra. En ese momento, deviene un «factor» de

regulación social que legitima una lógica discursiva individualizadora y, por tanto, un proceso de disciplina moral de corte psicológico. Tal y como afirman Crespo y Serrano^[63], «la psicologización del trabajo es un proceso psicopolítico de producción de sujetos, cuya característica principal consiste en la producción de un discurso moral, orientado a la transformación de los problemas sociales en problemas personales y psicológicos».

Las soluciones a dichos problemas apelan directamente al trabajo que cada cual debe hacer sobre uno mismo, aunque los sujetos se enfrentan, en realidad, a unas condiciones estructurales que ellos no pueden modificar. En este sentido, una práctica de APP «psicologizadora» implica una lógica discursiva que responsabiliza a los propios profesionales de las situaciones que padecen en el seno de las instituciones. Este hecho, no solo los hace más vulnerables, sino que contribuye a despolitizar la expresión de su malestar.

3. Sostener la consciencia colectiva como condición de la emergencia de un «sujeto»

Sabemos desde Kaës^[64] y Anzieu^[65] que cada grupo se constituye sobre un fondo de alianzas inconscientes que permiten la creación de un imaginario grupal. Esto favorece la creación de un escenario sobre el cual, en un primer momento, gracias a la confianza que se instala entre los profesionales y a los distintos pensamientos que pueden expresarse, un espacio de subjetivación puede acontecer. En el ámbito laboral, este hecho puede producirse si existe la posibilidad de generar y tratar el conflicto en un contexto colectivo.

Gran parte de las instituciones y, sobre todo, en las higienistas, sostienen un orden en el que se evitan todos los conflictos. Los trabajadores sociales mismos no se animan a hablar entre ellos para confrontar sus pensamientos y las diferencias que los separan. A la moderna ética del trabajo, centrada en el trabajo en equipo —tal y como analizó Richard Sennet^[66]—, le gusta permanecer «en la superficie de la experiencia». El trabajo en equipo —dice el autor estadounidense— es la práctica en grupo de la superficialidad degradante donde las relaciones humanas se presentan «como una farsa»^[67]. Mantenerse en la superficie de las cosas, evitar las largas historias de intrigas, traiciones pasadas y celos... «mantiene unida a la gente gracias a la omisión de cuestiones personales divisorias, difíciles»^[68].

En la presentación del encuadre del grupo de APP, se institucionaliza el respeto de la palabra del otro para poder experimentar el desacuerdo; mejor dicho, la conflictividad entre profesionales. En nuestra práctica este punto es muy importante. Yves Clot propone la idea de «la disputa profesional»^[69] y a nosotros nos parece muy interesante para rehabilitar el colectivo. Es necesario darle la espalda a la comunidad «protegida», la negación del conflicto no es sana y el colectivo es

necesariamente heterogéneo. Esta vitalidad «deliberada» sobre las condiciones del trabajo bien hecho en los colectivos profesionales es instituyente, al menos si uno se la toma en serio. La disputa profesional colectiva se desplaza al interior de cada profesional, donde esta disputa continúa, lo quiera él o no. Se convierte en un diálogo interno al servicio de su propia actividad, teclado colectivo para salvarse solo, escala con la cual tocar su música particular. Apoyarse en una disputa colectiva sostiene al «yo» que habla y obliga a situarse «en tanto que» educador, trabajador social, animador... fortaleciendo la identidad profesional.

Los órdenes mortíferos de la institución pueden estar contenidos en el espacio psíquico del grupo. Con los intercambios y la validación de los padecimientos, el grupo de APP puede sostener un pensamiento vivo. Así pues, la intervención de los animadores de grupos nos parece hoy más comprometida que antes. Los grupos esperan cada vez más la llegada de recursos, quizás sobre una persona que viene del exterior. Recursos entendidos en términos de cuestionamientos, pero también de aportes que permitan crear brechas en los pensamientos congelados y obturados frente a las situaciones que paralizan a los profesionales.

4. Generar el sentimiento de pertenecer a un entorno más allá de la institución

Hemos de constatar que, cada vez más, en nuestra práctica de APP utilizamos referencias a otros grupos y proponemos enlaces con otras situaciones vividas en otras instituciones. Sentimos que somos testigos de un escenario social global con actores diferentes que no se comunican entre sí y están muy aislados en sus prácticas, aunque comparten las mismas experiencias institucionales difíciles.

Hace mucho que cada institución se encerró en su especialidad creyendo en su autosuficiencia^[70]. La condición de «experto» en el sistema neoliberal se generalizó en todos los ámbitos, también en los servicios sociales, creando la ilusión de espacios específicos destinados a públicos concretos que se autogeneran. Sin embargo, los profesionales de estas instituciones especializadas se aíslan cada vez más los unos de los otros^[71]. El sistema no acaba de funcionar. Los sujetos de la *mésinscription* están ahí y no van a desaparecer. Siempre hay que desatar lo atado, tal y como hacía Penélope, y volver a inventar. Es urgente generar vínculos entre los diferentes actores del trabajo social y pensarlo, a su vez, de forma colectiva, más allá de la autosuficiencia de unas instituciones que se han encerrado en sí mismas. De lo que se trata es de favorecer una comunidad laboral solidaria.

Donde habíamos aprendido a escindir funcionalmente nuestros pensamientos como animadores en el APP para no sembrar confusión o traicionar a los equipos, hoy necesitamos hacer vínculos entre diferentes prácticas. Puesto que trabajamos en numerosas instituciones, tanto

del ámbito público como del privado, y observamos los mismos fenómenos de desaliento y amargura en el ejercicio profesional del trabajo social, sentimos la necesidad de hablarnos los unos a los otros en una apuesta que permita el aprendizaje mutuo entre profesionales^[72]; vincular las prácticas de la misma manera que sentimos la necesidad de vincular a los miembros de los equipos; visitar aquello que hacen los profesionales para abrir el campo del análisis; y evitar que se separen los niveles de intervención, tal y como hemos visto a lo largo de los casos.

Si en una época pasada tenía sentido intentar preservar a los equipos para sostener las identidades profesionales y proteger en el seno de las instituciones los cuerpos profesionales frente a la intrusión de los superiores, hoy creemos que es indispensable crear espacios de pensamiento comunes entre los diferentes niveles jerárquicos para que se conozcan mejor y se respeten más. El malestar de los profesionales de hoy tiene mucho que ver con el «no saber» de unos directivos convertidos en gestores «eficaces» de instituciones en proceso de conversión de acuerdo con la figura de la empresa.

Nuestra posición no se apoya en la ficción del *management* neoliberal en torno al hecho de que empleados y jefes no son antagonistas. Sin embargo, la ausencia de esos jefes, devenidos en «gestores» apartados de los equipos, deja toda la responsabilidad del buen funcionamiento de los servicios en los profesionales, a quienes se les exige una productividad cada vez mayor.

Anteriormente, en el análisis de las prácticas se suponía que, al separar los niveles, al aislarlos, se abrían más espacios para que los trabajadores pudieran confiar sus dudas profesionales y elaborar, así, la práctica sin temer los juicios de valor de los superiores o la posibilidad de ser desvalorizados. Hoy, sin embargo, nos encontramos en una situación tan tensionada, de tanto aislamiento de los directivos respecto a los profesionales «del terreno», con un sentimiento por parte de estos de que se desconoce su trabajo, que parece urgente provocar, de una manera u otra, el encuentro. En algún momento deben hablar y reconocerse para, después, quizás, separarse de nuevo.

El hecho de hacer referencia a otras prácticas exteriores a los servicios o ver incluso otras prácticas de otros países, permite descentrarse e imaginar maneras diferentes de contestar y reaccionar, representarse otros lugares posibles y posicionamientos distintos; salir, en definitiva, de las alianzas inconscientes institucionales que en estos casos alienan y no liberan. Sin duda, este libro pretende contribuir a ello.

Notas

- [1] Garcés, M. (2013). «La estandarización de la escritura. La asfixia del pensamiento filosófico en la academia actual». *Athenea Digital* (núm. 13 (1), págs. 29-41).
- [2] Laval, C. y Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayos sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa editorial.
- [3] Kaës, R. (1982). *Le travail psychanalytique dans les groupes* (vol. 2). París: Dunod.
- [4] Bleger, J. (2004). Psychanalyse du cadre psychanalytique. En: R. Kaës (coord.). *Crise, rupture et dépassement* (págs. 257-275). París: Dunod.
- [5] Nos referimos a los años dorados del capitalismo, el período socioeconómico transcurrido desde el final de la Segunda Guerra Mundial en 1945 hasta la crisis del petróleo de 1973, con la expansión del Estado del bienestar.
- [6] Wacquant, L. (2010). *Castigar a los pobres. El gobierno neoliberal de la inseguridad social*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- [7] Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid: Akal.
- [8] Dubet, F. (2013). *El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad* (pág. 303). Barcelona: Gedisa Editorial.
- [9] Bossé, B. (2014). «Le dispositif d'analyse des pratiques, vers une possible co-construction?». En: Jean C. y C. Humbert (coords.). *Dispositifs d'analyse des pratiques et d'intervention, approches théoriques et cliniques du concept de dispositif* (págs. 119-134). París: L'Harmattan.
- [10] Kaës, R. (2014). *Les alliances inconscientes*. París: Dunod.
- [11] Roussillon, R. (2012). «Le besoin de créer et la pensée de Winnicott». En: B. Golse y A. Braconnier (coords.). *Winnicott et la création humaine*. Toulouse: Editions Eres.
- [12] Maisonneuve, J. y Pinel, J. P. (2004). «Dialogue autour des groupes». *Connexions* (núm. 82 (2), págs. 9-18).
- [13] Cada unidad territorial está dividida en Centros Médico-Sociales. En una ciudad puede haber distintos CMS distribuidos por barrios y zonas de influencia. En las zonas rurales se reparten en función de la densidad de la población. En cada CMS están representados todos los servicios sociales del departamento —infancia y adolescencia, personas mayores, servicio para el alojamiento, discapacitados, PMI, etc.

[14] Estos equipos trabajan bajo el amparo de una asociación o entidad social —Ley 1901, de asociación privada sin ánimo de lucro con presupuestos del Estado— bajo el mandato del juez de los asuntos familiares (JAF). Cada equipo tiene asignado un territorio de intervención.

[15] En Francia, cuando se crearon los espacios de APP, se reivindicaron como un lugar liberado de la «injerencia» de los responsables jerárquicos de los equipos. El objetivo era abrir un espacio de «pensamiento libre» en el que los profesionales pudieran expresar sus dudas, pero también sus críticas hacia las fallas de la misma institución. Es en este contexto en el que algunas asociaciones desarrollaron un modelo autogestionado de APP, tal y como sucede en el SIE.

[16] Para hacerse una idea, emplazamos al lector a revisar el enorme trabajo sociológico dirigido por Pierre Bourdieu en *La misère du monde*. [Traducción española: Bourdieu, P. (dir.) (1999). *La miseria del mundo*. Madrid: Ediciones Akal, S. A.].

[17] Anzieu, D. (1971). «L'illusion groupale». *Nouvelle Revue de Psychanalyse* (núm. 4, págs. 73-93).

[18] Gaillard, G. (2004). «Appelés à investir, conviés à l'abstinence. L'intervention en analyse de pratique et "l'arrière-fond" institutionnel». *Connexions* (núm. 82 (2), págs. 57-69).

[19] Ubieto, José R. (2012). *La construcción del caso en el trabajo en red: teoría y práctica*. Barcelona: Editorial UOC.

[20] La Fédération de l'Entraide Protestante (FEP) aglutina trescientas cincuenta asociaciones y fundaciones que trabajan en el campo social, médico-social y de la salud. Reconocida de utilidad pública desde 1990, la FEP tiene como objetivo luchar a favor de la dignidad humana y para una sociedad más justa y solidaria. En su carta fundacional, la FEP afirma que «la pobreza y las precariedades, el desempleo, la soledad, la exclusión y las múltiples formas de sufrimiento no son una fatalidad». Actualmente cuenta con mil establecimientos y servicios, veintiocho mil trabajadores asalariados y trescientas cincuenta asociaciones y fundaciones adheridas.

[21] No existen diferencias significativas entre ambas figuras en el desempeño de las tareas educativas, pero la tendencia actual en Francia es que acaben desapareciendo los *éducateurs spécialisés* de una categoría profesional superior en este tipo de centros. Esta situación se está produciendo también en España para abaratar el coste de los trabajadores de múltiples equipamientos. Los educadores sociales, por ejemplo, están siendo sustituidos por integradores sociales, un hecho que permite la contratación a la baja por parte de los empleadores, que adscriben a los trabajadores en puestos de trabajo de calificación profesional inferior —mucho más baratos a nivel de costes laborales y salariales.

[22] Winnicott, D. (1971). *Jeu et Réalité, l'espace potentiel. Connaissance de l'inconscient*. París: Gallimard.

[23] Esto durará tres años hasta que el acogimiento de los MIE se organiza de otra manera. Sin embargo, la amenaza del cierre de uno de los hogares genera mucha inestabilidad en todos los equipos.

[24] Empez, N. (coord.) (2014). *Dejadnos crecer. Menores migrantes bajo tutela institucional*. Barcelona: Editorial Virus.

[25] El sistema de protección había empezado a limitar las medidas de internamiento a la hora de proteger a los menores en situación de riesgo. Delegando competencias al ámbito local, se espera que sean los municipios los que desarrollen políticas de prevención con el objetivo de contener las situaciones de riesgo en el entorno social más inmediato. Así, las derivaciones a centros de acogida se harán en los casos más extremos o cuando no haya alternativa. Mientras tanto, se promueven medidas de protección más económicas, como el acogimiento en familias de acogida. Lo cierto es que la llegada de estos menores extranjeros supuso una oportunidad para los centros de acogida.

[26] La confusión de los lugares y la complejidad de los niveles que se interpelan en el APP conducen a un acto fallido de la animadora.

[27] Bleger, J. (2004). «Psychanalyse du cadre psychanalytique». En: R. Kaës (coord.). *Crise, rupture et dépassement* (págs. 257-275). París: Dunod.

[28] Hatzfeld, M. (2007). *La cultura de los suburbios*. Barcelona: Editorial Laertes.

[29] Gómez Serra, M. (2009). *La evaluación de los servicios sociales*. Barcelona: Editorial Ariel.

[30] Wacquant, L. (2010). *Castigar a los pobres. El gobierno neoliberal de la inseguridad social*. Barcelona: Gedisa Editorial.

[31] Dubet, F. (2013). *El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad* (pág. 305). Barcelona: Gedisa Editorial.

[32] Han, Byung-Chul (2014). *En el enjambre*. Barcelona: Herder.

[33] Solé, J. (2014). «Polititzar el malestar: un altre compromís en les pràctiques professionals del camp social». *Temps d'Educació* (núm. 47, págs. 33-47).

[34] Ya hemos explicado el sentido de esta demanda en casos anteriores. En este caso, si decidíamos hacer las sesiones dentro de la institución, las profesionales que trabajaban en ese centro de trabajo no podrían sustraerse de la presión institucional, teniendo que atender llamadas telefónicas o gestiones que «nunca pueden esperar».

[35] «La vida —decía Deleuze— deviene resistencia al poder cuando el poder tiene por objeto la vida». Deleuze, G. (1987). *Foucault* (pág. 123). Barcelona: Paidós.

[36] Augé, M. (2009). *Los no lugares. Espacios del anonimato*. Barcelona: Gedisa Editorial.

[37] Woolf, V. (1986). *Una habitación propia*. Barcelona: Seix Barral.

[38] Henri, Alain-Noël (2011). «Honte et culpabilité dans la clinique du handicap». En: A. Ciccone, S. Korf-Sausse y otros (coords.). *Honte et culpabilité dans la clinique du handicap* (págs. 157-167). Toulouse: Editions Érès.

Alain Noël Henri desarrolla este concepto al hablar de las instituciones y los sujetos de la *mésinscription*. El autor francés sostiene que estas instituciones nunca quisieron realmente el «bien» de las personas, sino crear lugares donde acoger a los que nadie quiere, una forma de garantizar la paz social y la buena consciencia de la sociedad. Entender así este tipo de instituciones permite mirar el trabajo con más distancia y, sobre todo, desilusionarse menos ante la incapacidad de aquellas por solucionar lo irremediable. Sea como fuere, los *sujetos de la mésinscription*, cada vez más numerosos, siempre van a interrogar la capacidad de la sociedad para sostener su presencia. Las instituciones que fueron imaginadas al salir de la Segunda Guerra Mundial ya no sirven. Ahora son territorios enteros los lugares de la *mésinscription*.

[39] Kaës, R. (2005). «Souffrance et psychopathologie des liens institués». Una introducción en: VV. AA. *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels* (págs. 2-18). París: Dunod.

[40] Ubieto, José R. (2012). *La construcción del caso en el trabajo en red*. Barcelona: Editorial UOC.

[41] Ken Loach (2016). *Yo, Daniel Blackie*. Reino Unido.

[42] Pié, A. y Solé, J. (coords.) (2014). *Escenas de educación social*. Barcelona: Editorial UOC.

[43] Lorey, I. (2016). *Estado de inseguridad. Gobernar la precariedad*. Madrid: Traficantes de Sueños.

[44] Bourdieu, P. (1999). *Contrafuegos. Reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal*. Barcelona: Anagrama.

[45] Henri-Menassé, C. (2009). *Analyse de la pratique en institution, scène, jeux, enjeux*. Toulouse: Érès.

[46] Butler, J. (2017). *Cuerpos aliados y lucha política. Hacia una teoría performativa de la asamblea*. Barcelona: Paidós.

[47] Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme*. París: La Découverte. Recomendamos esta conversación con Yves Clot que puede verse en YouTube en torno al «fin de las lógicas compensatorias»: https://www.youtube.com/watch?v=-x0YWu4ib_g.

[48] Giddens, A. (1991). *Modernidad e identidad del yo*. Barcelona: Península.

[49] Illouz, E. (2010). *La salvación del alma moderna. Terapia, emociones y la cultura de la autoayuda* (pág. 83). Madrid: Katz Editoriales.

[50] Díaz, E. (coord.) (2016). *Una pragmática de la fragilidad humana* (pág. 47). Barcelona: Editorial UOC.

[51] Laval, C. y Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal* (pág. 319). Barcelona: Gedisa Editorial.

[52] Guimaud, L. (2009). «Pourquoi formaliser en travail social? Évolution de la supervision d'équipe depuis la loi 2002». *Empan* (núm. 75, págs. 134-145).

[53] Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento: por una gramática moral de los conflictos sociales*. Barcelona: Crítica.

[54] Dubet, F. (2013). *El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad* (pág. 371) Barcelona: Gedisa Editorial.

[55] Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur, pour en finir avec les risques psychosociaux*. París: La Découverte.

[56] La tendencia higienista no la entendemos aquí en términos eugenésicos, sino como factor involucrado en la satisfacción laboral.

[57] Karsz, S. (2004). *Problematizar el trabajo social. Definición, figuras, clínica*. Barcelona: Gedisa Editorial.

[58] Sin embargo, también debemos apuntar que, ante la retirada del Estado en la financiación de muchos servicios públicos, especialmente dolorosa en un país como Francia, donde el Estado protector ha sido siempre muy avanzado, sobre todo si lo comparamos con el caso español, surgen espacios de creatividad en las mismas comunidades para el sostenimiento de servicios y equipamientos colectivos.

[59] Espai en Blanc (2006). *Vida y política* (pág. 215). Barcelona: Espai en Blanc y Edicions Bellaterra, SL.

[60] Hay que situar este cambio a raíz de la ola de suicidios que se produjeron en Francia entre los empleados de grandes compañías (France Telecom, La poste, Renault) durante los años 2008 y 2010. En France Telecom, por ejemplo, se suicidaron sesenta empleados

entre los años 2008 y 2010. En La Poste, el servicio estatal de correos, setenta. En el propio Ministerio de Trabajo hubo once tentativas de suicidio en 2010, etc.

[61] du Tertre, C. (2005). «Services immatériels et relationnels: Intensité du travail et santé». *Activités* (núm.1 (2), págs. 37-49).

[62] Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur, pour en finir avec les risques psychosociaux*. París: La Découverte.

[63] Crespo, E. y Serrano, A. (2016). «La psicologización del trabajo: la desregulación del trabajo y el gobierno de las voluntades». En Roberto Rodríguez (coord.). *Contrapsicología: De las luchas antipsiquiátricas a la psicologización de la cultura* (págs. 273-296). Madrid: Ediciones Dado (pág. 288).

[64] Kaës, R. (2014). *Les alliances inconscientes*. París: Dunod.

[65] Anzieu, D. (1971). *L'illusion groupale*. *Nouvelle Revue de Psychanalyse* (núm. 4, págs. 73-93).

[66] Sennet, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo* (pág. 104). Barcelona: Anagrama.

[67] *Ibíd.* (pág. 112).

[68] *Ibíd.* (pág. 113).

[69] Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur, pour en finir avec les risques psychosociaux*. París: La Découverte.

[70] Tizio, H. (2002). Sobre las instituciones. En: V. Núñez (coord.). *La educación en tiempos de incertidumbre: las apuestas de la Pedagogía Social* (págs. 195-211). Barcelona: Gedisa Editorial.

[71] Ubieto, José R. (2009). *El trabajo en red. Usos posibles en Educación, Salud Mental y Servicios Sociales*. Barcelona: Gedisa Editorial.

[72] Moyano, S. (2011). «La supervisión: una herramienta para la reflexión educativa». En: S. Moyano y J. Planella (coords.). *Voces de la educación social* (págs. 209-218). Barcelona: Editorial UOC.

Este libro presenta diferentes experiencias de análisis de las prácticas profesionales (APP) del campo social y educativo en Francia. A partir de la exposición del trabajo realizado por Beatrice Bossé como animadora de diversos grupos de APP, se defiende la necesidad de abrir y sostener espacios de pensamiento capaces de producir, de forma colectiva, el sentido de un trabajo siempre al borde del naufragio en las tensiones cotidianas de la práctica profesional.

Ante el malestar que expresan muchos profesionales, los espacios de APP ofrecen un tiempo y un lugar en el que poder afirmar su propia experiencia y, con ella, el sentido de un trabajo que, no solo tiene que hacer frente a la ausencia de recursos en un contexto de recortes sociales, sino también a mandatos institucionales que exigen mayor eficacia y productividad. Un espacio de APP puede devenir —tal y como sostienen los autores— un lugar de resistencia. Esta es, al menos, la apuesta que aquí se presenta.

Beatrice Bossé

Psicóloga clínica y social, *Educatrice Spécialisée* y diplomada universitaria como Analista de la Práctica Profesional.

Jordi Solé Blanch

Profesor de los Estudios de Psicología y Ciencias de la Educación de la UOC y miembro del Laboratorio de Educación Social (LES).



EDITORIAL UOC