

## ***Operadores, convivientes, cuidadores y celadores... ¿Los educadores como agentes de cambio?***

**La acción socioeducativa con infancia en Buenos Aires, Argentina**

### ***Entrevista a Guillermo Sidoli***

566

#### ***Thomas André Prola***

En 2006, se aprobó en Argentina la Ley Nacional de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes (Ley 26.061), ofreciendo un nuevo paradigma legal a la Protección de la Infancia y Adolescencia en Argentina, en un contexto institucional dónde prácticas educativas heredadas del Sistema Tutelar anterior conviven con prácticas liberadoras emergentes, centradas en la situación del sujeto.

¿Cómo se está desarrollando este sistema? ¿Cuál es el lugar de los educadores y las educadoras en relación a la implementación del paradigma de Protección Integral los 15 últimos años?

Esta entrevista fue realizada el 20 de abril 2021, en formato virtual.

*Guillermo Sidoli es un Psicólogo argentino, especialista en Políticas Públicas de Niñez, Adolescencia y Familia (UNER) y en consumo problemático de sustancias y violencia familiar. Se desempeñó en diversos dispositivos (hogares de niños, comunidades terapéuticas, equipos de urgencia de violencia familiar) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA, Argentina). Supervisor institucional, coordinó equipos de trabajo de admisión y monitoreo de instituciones. Se desempeñó a cargo de la Dirección Provincial de Protección y Restitución de Derechos de Niños Niñas y Adolescentes (NNyA) de la Provincia de Buenos Aires, siendo responsable de los órganos locales de promoción y protección de derechos y los dispositivos de cuidados alternativos.*

*Actualmente está a cargo de la Dirección Operativa de Atención Integral de NNyA en situación de Vulnerabilidad Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, siendo responsable de los dispositivos de cuidados alternativos y del abordaje de NNyA en situación de calle.*





567

Guillermo Sidoli. Captura de pantalla de la entrevista.,

### Presentación...

Soy Guillermo Sidoli, licenciado en psicología, especialista en políticas públicas de niñez, adolescencia y familia. En este momento estoy a cargo de la dirección operativa de atención integral a niños niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad, que es la Dirección que tiene siempre en su órbita el abordaje de la niñez en situación de calle, a través del programa del equipo móvil de niñez y los centros de día y de noche, y el sistema de cuidados alternativos de CABA para niños que están bajo medidas de protección.

### ¿Sistema de cuidados alternativos?

Exacto, el sistema de cuidados alternativos son todos los dispositivos que brindan cuidados alternativos a niños, niñas adolescentes que han sido separados de su familia en el marco de una medida de protección de derecho. Un Protección excepcional, cuando ya se agotaron todas las estrategias posibles de trabajo con la familia, o con la red familiar extensa, y tienen que ingresar a una familia de acogimiento o a un centro residencial de cuidado alternativos ... Entonces, la Dirección Operativa de Atención Integral de NNyA está a cargo de este sistema.

### ¿Cómo está el tema de la protección de la niñez en Argentina, en relación a una perspectiva histórica reciente, desde que empieza la nueva ley en 2006?

### ¿Cuáles son los logros de este sistema? ¿Las cosas para mejorar?

Tanto la Ciudad de Buenos Aires como la Provincia de Buenos Aires han sido históricamente pioneras en integrar una mirada del paradigma de la protección integral de derechos en

oposición al paradigma tutelar. De hecho, en la Ciudad de Buenos Aires en el año 1998, se aprueba la ley 114 que es la ley de protección integral de la Ciudad de Buenos Aires, pero 2 años antes ya estaba funcionando un centro de día, llamado CAINA, que planteaba un abordaje diferente y centrado en la situación de niños, niñas y adolescentes, respecto a los chicos en situación de calle. Y en la Provincia de Buenos Aires, algo similar ocurrió, si bien hubo un par de intentos legislativos anteriores, la ley terminó consolidándose en 2007, fue una ley que se construyó a partir de un trabajo muy activo de los actores que trabajaban en los organismos de infancia, y las prácticas venían modificándose de antes... No es que esperase que la ley modificase las prácticas, no... Es un proceso bastante interactivo, en el contexto tanto de la Ciudad de Buenos Aires como principalmente el conurbano bonaerense. La ley nacional es del año 2006. O sea, primero la ley de Buenos Aires, después la nacional, y de hecho antes, hubo una ley en la "Provincia" (Provincia de Buenos Aires), que fue declarada inconstitucional por el poder judicial. En este sentido, acá hay uno de los puntos de tensión que todavía subsiste entre el poder ejecutivo y el poder judicial, en cuanto a quien tiene la última palabra y la dirección del abordaje y de la protección de la infancia. Esto es un conflicto que todavía subsiste, si bien se ha avanzado muchísimo en estos años.

*Tanto la Ciudad de Buenos Aires como la Provincia de Buenos Aires han sido históricamente pioneras en integrar una mirada del paradigma de la protección integral de derechos en oposición al paradigma tutelar*

Otro conflicto que subsiste es que, si bien en muchas prácticas y abordajes, Argentina tiene una perspectiva de avanzada, y tiene criterios muy centrados en los paradigmas de la convención del niño, a su vez, muchas veces la falta de recursos materiales para implementar estas perspectivas, termina generando un escenario medio bizarro donde la enunciación es extrema, por un lado, y la implementación termina siendo peor que una implementación tutelar... Porque no se garantizan ni los cuidados mínimos...

### ¿Por la falta de medios?

Exacto, o sea, el ejemplo más claro es cuando uno se plantea: "¿en qué momento tomo una medida de protección excepcional?": cuando agoté todas las posibilidades del trabajo con la familia... Para agotar todas las posibilidades de trabajo con la familia necesito darle soporte a esta familia, soporte muchas veces económico... con un 42 % de pobreza y un 60% de niños niñas y adolescentes pobres, buena parte de las dificultades tocan cuestiones económicas, aunque no sean esencialmente económicas. Necesitas personas, seres humanos que compartan tiempo con esta familia, personas que acompañen a esta familia y sigan a esta familia, le haga un *holding* para instalar nuevas prácticas de cuidado... acompañan en insertar esta familia en circuitos como centros de salud, escuela, y logran que esta inserción sea exitosa... Y no tienes la capacidad en poner tanta gente en la calle trabajando medianamente formada, porque también requiere una capacitación, realizar esta tarea, no cualquier actor de... No es lo mismo que lo haga un actor comunitario que no está ni especializado ni formado en el tema, a que lo haga una persona más formada en el tema. En este escenario, llegan situaciones donde la



medida de protección se toma por urgencia más que porque se agotaron las políticas. Como no se pudieron poner en la calle todos los desarrollos entonces llega un momento donde el niño o la niña está en riesgo real en su integridad psicofísica, y tienes que protegerlo. Entonces lo separas de la familia. Pero porque en el medio no pasó algo que por lo menos normativamente nosotros mismo la tenemos enunciado...

*Para agotar todas las posibilidades de trabajo con la familia necesito darle soporte a esta familia, soporte muchas veces económico... con un 42 % de pobreza y un 60% de niños niñas y adolescentes pobres, buena parte de las dificultades tocan cuestiones económicas*

569



"Excursión con el hogar Curapaligüe (2013)". Foto Thomas Prola.

**¿Cómo se define este enfoque de la política social en Argentina? ¿Desde qué perspectivas se fue definiendo? ¿Cómo se fue construyendo este enfoque?**

Allí hay una construcción de actores sociales con mucho contenido político. Ya desde los 90, hay actores como “los niños del pueblo”, el surgimiento de varias organizaciones de la sociedad civil, con proyectos focalizados en la infancia... Hay como capas, como si fuesen capas geológicas. Primero surgieron algunas organizaciones con un fuerte contenido político, después empezaron a surgir organizaciones más ligadas a lo religioso que tomaron este relevo, más allá de las históricas que se fueron perdiendo, porque aquellas que venían de décadas y décadas, muy poquitas sobrevivieron. Que eran las que tenían una perspectiva más religiosa más caritativa digamos, desde la perspectiva tutelar.

Y después empezaron a emerger organizaciones con una perspectiva mucho más profesional. Y esto fue dando lugar al surgimiento de algo que llamado la “niñología”, de un micromundo

en que “*habemus actores*” con un fuerte componente ideológico, y de un perfil profesional muy específico.

Abordamos, abogamos, discutimos entre nosotros por la cuestión de infancia. Esta perspectiva está bastante desarrollada, te voy a dar el ejemplo de CABA donde surgió un actor pionero en el abordaje de la niñez en calle, por su perspectiva ideológica y su mirada centrada en la situación de niño, y no en la situación de riesgo del niño, sino en la escucha del niño y del acompañamiento al proceso singular del niño o niña. Y, por otro lado, el ejemplo de la Provincia de Buenos Aires, donde la ley de protección fue objeto de creación colectiva... Un sin número de organizaciones sociales que van nucleando estos actores y diseñaron la Ley. Si bien este colectivo tiene una presencia y una fuerza importante en relación a sus logros, al mismo tiempo la protección de derechos no está en la agenda pública. Pero no en la agenda pública gubernamental, sino en la agenda de los medios... y no está en la agenda de la sociedad en general, salvo cuando aparece un caso muy jugoso a nivel de rating.

*... surgió un actor pionero en el abordaje de la niñez en calle, por su perspectiva ideológica y su mirada centrada en la situación de niño, y no en la situación de riesgo del niño, sin en la escucha del niño y del acompañamiento al proceso singular del niño o niña.*

### **A nivel del sistema de protección actual de la Ciudad de Buenos Aires, ¿qué problemas aparecen? ¿qué se puede mejorar?**

Hay dos o tres cuestiones críticas.

El primero es el concepto de qué entendemos por sistema de protección de infancia y qué es el sistema de protección de infancia. Uno entiende como sistema de protección de infancia la actuación de todos los actores que ejecutan políticas que impactan en la infancia, desde una perspectiva de corresponsabilidad. Sería el organismo de protección de infancia, pero también sería el hospital, la escuela, el poder judicial, el área de cultura, los clubes de barrio... Todos aquellos que directamente o indirectamente trabajan con niños tienen que tener una perspectiva de infancia, y deberían trabajar sistemáticamente, articuladamente. El primer problema es que eso no sucede: cada actor tiene mayor o menor autonomía y permeabilidad e impermeabilidad a esta perspectiva. Por ejemplo, en la Ciudad de Buenos Aires, pasa con el área de salud mental donde no hay permeabilidad para sentarse a trabajar conjuntamente, pensar conjuntamente las problemáticas. En esto está también la cuestión de los recursos: cada área tiene recursos limitados y los tiene que orientar en algunos sentidos, no son ilimitados. Pero también hay una perspectiva de que eso no es mi tema, es un tema de “niñez” (El Consejo de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes de CABA)... Siempre la niñez es un tema de “niñez”, entonces para educación cuando hay alguna cuestión de vulneración de derechos, es un tema de “niñez”, no es un tema que pueda abordar el sistema educativo, el sistema sanitario... Este es un primer problema importante.



*Uno entiende como sistema de protección de infancia la actuación de todos los actores que ejecutan políticas que impactan en la infancia, desde una perspectiva de corresponsabilidad. Sería el organismo de protección de infancia, pero también sería el hospital, la escuela, el poder judicial, el área de cultura, los clubes de barrio...*

Un segundo problema importante, y pensado en el sistema de protección en algo más acotado y estricto, que tiene que ver con cuando hay una vulneración concreta de derechos, y hay que dar una respuesta, los organismos específicos, como la Dirección de Niñez, el Poder Judicial... Allí tenemos también una problemática que es: hay muchos actores en la ciudad de Buenos Aires, por un modelo muy “europeo” en este sentido: tenemos varios organismos de control, esto pasa en la ciudad de Buenos Aires, en “Provincia” ya no pasa de la misma manera, y en el interior del país pasa mucho menos. Esto de tener tantos actores... Pero a su vez hay un desbalance en la asignación de recursos, donde por ejemplo en la Ciudad de Buenos Aires tenemos 3, 4 órganos que controlan la política de protección de infancia y en estos 3, 4 organismos que controlan la política de infancia, cualquier trabajador cobra un sueldo del doble que cualquier trabajador que ejecuta la política de infancia. Entonces se forman un escenario muy loco. Tú no tienes recursos suficientes para llevar a un nivel deseable la política de infancia, pero tienes recursos para controlar... distribuidos en diferentes organismos. Esto tiene que ver también con la organización política porque en muchos de estos organismos se asignan personas de la oposición... Tiene una cuestión claramente política, pero termina configurando un escenario medio ridículo en muchos sentidos.

### **¿Estos recursos que pueden tener los organismos de control que son? ¿Los sueldos de los trabajadores?**

A veces los sueldos, a veces la capacidad de implementar algunos programas, formar equipo de abordaje de determinadas situaciones. El ministerio público tutelar, que es el organismo en CABA, que tiene “la representación promiscua”, que es el término técnico de menores de edad e incapaces. Tienen la capacidad de desarrollar programas de apoyo y en la práctica colaboran en muchas ocasiones incluso más allá de sus funciones específicas con los procesos de restitución de derechos. Es una práctica positiva desde la perspectiva de cómo funciona este organismo, pero claramente desde la macro nos hace pensar en otras prioridades a nivel de la asignación de recursos en el sistema.

Y la tercera cuestión en relación al sistema es que cuesta mucho trabajo encontrar interlocutores formales que tengan la voluntad de armar un sistema. Porque algo que también en esta fuerte en la identidad de lo que te describí como el colectivo de *niñólogos*, algo que sucede y mucho, es que todos los *niñólogos* sabemos lo que se necesita para el sistema, y todos los *niñólogos* sabemos lo que se necesita para este caso... Digamos, así como hay un fuerte compromiso ideológico, y una buena formación, una gran involucración subjetiva en

los abordajes, también hay una dificultad para pensarse sistémicamente y no caer en el lugar del mito del salvador, del que quiere salvar a este pibe, del que cree que sabe lo que necesita la niñez en Argentina.

*hay un fuerte compromiso ideológico, y una buena formación, una gran involucración subjetiva en los abordajes, también hay una dificultad para pensarse sistémicamente y no caer en el lugar del mito del salvador, del que quiere salvar a este pibe, del que cree que sabe lo que necesita la niñez en Argentina.*

572

### **Es una cuestión más personal, de maneras de ser...**

Sí, a nivel de las subjetividades que fue constituyendo este colectivo, porque no es que me pasa a mí y le pasa a Juan y a nadie más... es algo que se repite mucho...

### **El sistema de protección, si lo consideramos como el conjunto de los agentes corresponsables de la infancia: ¿en qué medida constituye una respuesta a una desigualdad económica sistemática?**

Sobre la desigualdad económica y el sistema de protección en Argentina, lo pienso de la siguiente manera: el sistema de protección de infancia no es respuesta construida para afrontar el aumento de la pobreza, pero, al no haber una respuesta económica... Pensemos que en Argentina desde los 70 no crece el producto nacional bruto interno. Son 50 años sin que crezca el PIB, y crece la población. El conglomerado del gran Buenos Aires tiene, lo que en un lenguaje políticamente correcto llamamos “barrios vulnerables” pero se conoce como “villas”, es más de manera más tradicional “villa miseria”, que son barrios sin ningún tipo de servicio, sin ningún planeamiento urbano y sin presencia del estado... que esto es lo clave. Cuando se organizan asentamientos, viviendas precarias y no hay estado... La cantidad de barrios de estas características crece año tras año de manera abrumadora. Entonces en este contexto, ya no se trata de que el estado haya diseñado una respuesta a través de los organismos de infancia o que se piense “vamos a abordar la pobreza tomando medidas de protección”. Supongamos en este barrio, una escuela empieza a recibir a los chicos de estos barrios, empieza a encontrar situaciones de a veces años y años, situaciones crónicas de vulneración de derechos, de estructuras familiares donde hay situaciones críticas (puede ser maltrato, abuso) ... y que nadie hasta ahora había mirado... Porque insisto: no había Estado. Capaz que esta familia no tiene trabajo, generaciones sin trabajo formal... Obviamente este chico no entró a la guardería a los 3 meses o a los 6 meses para que la madre pueda trabajar, digo, no sucedió eso, no hubo guardería y no hubo trabajo para la madre... A veces, cuando entra el chico en la primaria a los 6 años, llega la mirada del estado... No es que se tome una medida de protección porque entra el Estado en la casa, ve la casa y dice “esta casa es muy fea”, sino que hay una situación crónica donde por más que uno a esta altura invierte en una vivienda, hay otras cuestiones que fueron sucediendo y que no fueron miradas, ni fueron



acompañadas y no fueron cuidadas. La disyuntiva es: “¿qué hago?” ... ¿Tomo una medida de protección y saco a este chico de la escena? o ¿acompañó a esta familia? Volvamos al plan anterior: ¿cuántos recursos hay que invertir? Recursos humanos con presencia periódica, constante, en contextos donde no hay presencia del estado en el barrio... Donde no hay una escuela, no hay un centro de salud, no hay un actor estatal...

*El conglomerado del gran Buenos Aires tiene, lo que en un lenguaje políticamente correcto llamamos “barrios vulnerables” pero se conoce como villas, es más de manera más tradicional “villa miseria”, que son barrios sin ningún tipo de servicio, sin ningún planeamiento urbano y sin presencia del estado... que esto es lo clave.*

573

**De alguna manera el sistema de protección de infancia, articulado con los diferentes actores sería como el único actor que de repente puede aparecer... ¿Aparece porque no aparecieron otros antes?**

Exacto, aparece y tiene que aparecer de una manera fuerte en algunos casos... Porque también, otro tema que le sucede al sistema de infancia en estos contextos, es que la opción de asignar recursos para promoción y protección siempre termina siendo la protección, lo prioritario, lo urgente. Y la promoción siempre es postergada... Dices “voy a hacer un trabajo con estas familias, bárbaro” ... Pero cuando te preguntas qué impacto voy a tener si hago esto, y a la vez cuando hago eso empiezo a tener urgencias de protección... Porque entro a este barrio me conecto con la situación y empiezo a encontrar en la familia situaciones gravísimas...



Torno de madera: Fuente: <http://blogs.monografias.com/el-buenos-aires-que-se-fue/2017/02/27/la-casa-de-ninos-expositos/>

## ¿Cómo se traduce esta política a nivel de las estructuras de atención? ¿De cuidados alternativos?

En este sistema tenemos el acogimiento familiar y funciona un programa estatal y tres programas que están conveniados con ONG, de gestión asociada. Lo que brindan estos programas son un ámbito de una familia de acogimiento. Un equipo supervisa a esta familia y todo el proceso, y, dependiendo del programa, en el caso de las ONG, se le transfiere el recurso a las ONG que asignan en general recursos materiales, pañales, leche, lo que fuera... a las familias. Y en el caso de programas públicos, tenemos una transferencia de recursos directo a las familias para hacer frente a esta situación.

Y después hay, 46 dispositivos residenciales con una capacidad dependiendo del dispositivo, que oscila entre 10 y 30 chicos.

Según la edad sexo, problemática, hay dispositivos convivenciales, dispositivos convivenciales de atención especializada que se orientan a chicos y chicas que tiene algún aspecto de su subjetividad que requiere un abordaje más complejo, en general a efecto de los traumas vividos, dispositivos especializados para adolescentes que hayan sido víctimas de abuso sexuales, dispositivos materno-infantiles, digo... Hay una gran variedad. La gran mayoría de ellos, 38 dispositivos, son en gestión asociada con ONG. Hay 8 dispositivos que son de gestión pública, de estos 8 dispositivos, 3 son de tránsitos para las urgencias. y ahora con el COVID hemos inaugurado 2 dispositivos más: uno es de primer ingreso y de espera del resultado del testeado. Cuando se toma la medida de protección, el chico ingresa en un dispositivo que luego del hisopado, se espera el resultado para orientar la acción. Y un segundo dispositivo, que es la unidad de aislamiento extrahospitalaria, que es para niños niñas y adolescentes alojados en un dispositivo de cuidados alternativos, donde es muy difícil generar un aislamiento de los casos positivos, por la cantidad de chicos que conviven en un mismo ámbito. Entonces hay un dispositivo donde solamente se hace el aislamiento con un monitoreo sanitario...

*... hay, 46 dispositivos residenciales con una capacidad dependiendo del dispositivo, que oscila entre 10 y 30 chicos. La gran mayoría de ellos, 38 dispositivos, son en gestión asociada con ONGs. Hay 8 dispositivos de gestión pública, y de ellos, 3 son de tránsitos para las urgencias. Ahora con el COVID hemos inaugurado 2 dispositivos más.*

Nos modificó muchísimo, en particular el año pasado, la cantidad de niños y adolescentes en calle, digo cuando se hizo el aislamiento obligatorio, en marzo, y que se prolongó bastante, con mucha fuerza. No había prácticamente chicos y chicas en situación de calle. No había, un poco porque se propiciaba ingresos a paradores del estado; un poco porque también las políticas de seguridad impulsaban a no dejar a nadie en la calle. Más allá de la oferta que era mucha e insistente, también había una tarea de la policía de no permitir que la gente estuviera en calle por una cuestión sanitaria.

## En cuanto a los centros, ¿qué rol puede tener lo cotidiano en el aprendizaje, en el crecimiento, por ejemplo, en un hogar? ¿qué importancia se le da?

Te voy a hacer primero una conceptualización de cómo debería ser, y después te cuento como resulta siendo el cotidiano.

Para cualquiera de nosotros, y como psicólogo lo pienso de esta manera, cualquier proceso terapéutico, de cambio, va acompañado de una relación vincular. Esto es como el eje de como pensar que hacer con un chico que se toma una medida de protección e ingresa a un hogar. Allí hay algo en constituir un vínculo, constituir una referencia y acompañar el proceso de este sujeto que es esencial, tiene que haber un otro significativo... y no hay un otro significativo previo... porque justamente el problema que encontramos es que este chico o chica no tuvieron otro significativo, que puede acoger y acompañar. No estaríamos tomando una medida de protección. Nosotros tenemos que crear y construir, y poner allí algún otro que puede hacerse significativo para este chico. Desde esta perspectiva lo que sucede en un centro residencial es esencialmente un acompañamiento de un otro que puede estar presente para este chico, y acompañar este chico en todo su proceso, independientemente que haga terapia, independientemente de su vinculación familiar, acompañando estos procesos. Pero el rol del adulto que está con este chico todos los días es clave. es esencial Y de cómo este adulto puede acompañar y estar presente va a depender en buena medida de las posibilidades que se dan a este chico.

*...hay algo en constituir un vínculo, constituir una referencia y acompañar el proceso de este sujeto que es esencial, tiene que haber un otro significativo...*

**Algo que siempre me llamó la atención es justamente este rol, otorgado a personas fuera de los equipos técnicos, que atienden y acompañan: los operadores. Siempre me llamó la atención este nombre. ¿Cómo valoras el estado actual del trabajo educativo en los centros? ¿Cómo aterriza, de alguna manera, la educación en los centros?**

No hay en la Argentina y en la cultura de este colectivo de *niñólogos*, una clara concepción de la educación “social”, digo, porque el rol del educador como educador está asociado a esto conceptualmente. Y a veces, a los equipos del resulta difícil definir cuál es el nombre de esta persona: operador, educador, conviviente, celador...

### ¿De qué dependen las definiciones?

A veces están asociadas a cierta mirada, cierta época de constitución de estos equipos. El término “celador” está claro que tiene más que ver con alguien que controla a los chicos, y que viene de otras épocas en argentina. El operador tiene más que ver con una mirada marxista, como a través del trabajo transformar la realidad, entonces *opero* sobre la realidad de los chicos. El educador a veces es un término medio ambivalente porque puede tener que ver con esta perspectiva de educación social, pero, por otro lado, de enseñar a un chico lo que no sabe... Y allí entra en choque con una mirada más marxista de desclasamiento de los

chicos, con una cuestión de llevarlos a otro ámbito, a otra realidad, y divorciarlos de su identidad...

Cuidador, es otro nombre que se les pone, es el que cuida. Pero bueno, ¿qué significa cuidar? ¿cuidar es que coman y duerman, después de la escuela? Conviviente es el que convive, pero ¿convive o no convive? Muy excepcionalmente, tenemos dispositivos con características religiosas, donde hay una persona que convive con los niños y adolescentes alojados, pero en su gran mayoría son trabajadores que hacen su jornada laboral, más o menos largas, que tienen un horario de trabajo, que rotan. No son convivientes. Es toda una cuestión saber que nombre ponerle a este rol y poder también hacer conscientes a los trabajadores que esta nominación hace, y está en función de un rol que es deseable que desarrollen. En general no está tan claro, no hay una reflexión sobre el rol, y mucho menos sobre el rol y la nominación de este rol, sino que es más bien algo genérico: es la persona que está durante el día acompañando lo cotidiano de este chico, y no está tan definido el rol que tienen que tener.

576

*...excepcionalmente, tenemos dispositivos con características religiosas, donde hay una persona que convive con los niños y adolescentes alojados. pero en su gran mayoría son trabajadores que hacen su jornada laboral, más o menos largas, que tienen un horario de trabajo, que rotan. No son convivientes. Es toda una cuestión saber que nombre ponerle a este rol y poder también hacer conscientes a los trabajadores que esta nominación hace, y está en función de un rol que es deseable que desarrollen.*



"Excursión con el hogar Curapaligüe (2013)". Foto Thomas Prola.



## **Es decir, en relación a este contexto si preguntas: ¿qué quiere decir educar en un hogar? ¿suena vacío?**

Con UNICEF y una ONG nos propusimos hacer un plan de capacitación integral escuchando los trabajadores como primera medida, para pensar con ellos, y generar sobre todo espacios de reflexión para pensar sobre la tarea, cual es el lugar. Este planteo está pensado desde la perspectiva de la educación social y de la educación popular. En este contexto, cuando te acercas, ni siquiera es claro para el trabajador en un primer momento que está educando.

En una estructura, donde en los centros tienes a los operadores, después tienes el equipo técnico y después tienes el equipo de coordinación, muchas veces el trabajador que desempeña un rol de operador no piensa que educa. Ya ni siquiera desde donde educa, con el tema de los prejuicios y los sesgos que tienen que ver con cómo uno atravesó la propia infancia, qué modelos de infancia tiene... El primer impulso es pretender ponerlo en los chicos, y no escuchar con qué viene este chico... Pero ni siquiera llegamos allí. Muchas veces ni siquiera tenemos en claro que estamos educando, desde transmitiendo valores hasta generando más o menos espacio para el desarrollo de los chicos.

577

## **Entonces, ¿quiénes son estos operadores? siendo tan diverso el colectivo...**

En general la tarea del operador es una tarea bastante exigida, comprometida y un de un desgaste importante. Esto hace que muchas veces la prioridad de incorporación de gente en los “esquemas estatales” (se refiere a la Administración Pública), sea a través de los hogares. O sea, en los hogares tengo gente que se ha ido formando y que en un momento sienten la necesidad de salir de la atención directa, por el desgaste de la tarea... En general se trata de gente que empieza a trabajar, con poca experiencia, con mayor o menor formación. y que se forman o se han ido formando a lo largo del desarrollo de la tarea, mucho más que en espacios formales de formación, valga la redundancia.

*En general se trata de gente que empieza a trabajar, con poca experiencia, con mayor o menor formación. y que se forman o se han ido formando a lo largo del desarrollo de la tarea, mucho más que en espacios formales de formación, valga la redundancia.*

## **¿No existen espacios de formación formales?**

No, no hay... es lo que estamos tratando de hacer con la UNICEF, una formación para los trabajadores de los centros. La estamos preparando en realidad con los centros públicos de CABA pero la idea es que esta formación pueda hacerse extensiva a centros de gestión asociada y a otros centros del país.

## ¿Cómo perciben su trabajo los educadores /operadores de los centros?

Cuesta encontrar espacios donde problematizan su rol, pero a su vez, en la medida en que los trabajadores son acompañados en estos espacios, uno puede empezar a generar equipos que entiendan su tarea de una manera un poco más flexible y menos rígido... Y que sean menos celadores: que no perciban su tarea como que “el niño se tiene que ir a dormir a las diez de la noche”; y que no tengan la flexibilidad para hablar con el chico y preguntarle “que pasa que no te quieres ir a dormir?”, charlar un rato de otro tema, y terminando encontrando que algo estaba movilizándolo a este chico...Que tenía la necesidad de conversar con un otro, etc., Y que sean un poco más operadores y deseablemente “educadores que operan”. Pero es un trabajo muy fuerte, muy intenso y muy complejo. el año pasado atravesamos todo tipo de situaciones porque cuando acá empezó el COVID, el fantasma del COVID estaba fuerte, no sabíamos muy bien de lo que se trataba... Muchos trabajadores hicieron abandono de tarea porque tenían miedo de contagiarse en estos contextos y percibían el COVID como muerte: “voy a matar a mi familia por trabajar acá”. Entonces esto generó un escenario de mucha rotación del personal, y en el marco de esta rotación, tuvimos momentos de trabajar con personas con poca experiencia y tener que formar rápidamente para el desarrollo de las tareas mínimas... ¿Con chicos que no estaban yendo a la escuela y estaban en el hogar las 24 horas encerrados! Y etapas en que estos grupos se fueron consolidando en equipos de trabajo. Fue como una versión resumido del desarrollo que uno puede tener, histórico, de un dispositivo... Fue muy interesante ver el efecto de implementar espacios de reflexión, espacios de diálogo y espacios para repensar cuál es el objetivo, cuál es la tarea y de qué manera la labor del educador podría ir impactando en el cotidiano del chico, sin un tiempo para ir armando un espacio formal de formación. Incluso se podría dar en tres años, con espacio formal de formación para los operadores, que es lo que estamos iniciando ahora.

578

## ¿Qué acciones serían entonces necesarias para que estos operadores, estos celadores se conviertan en educadores, si es el objetivo? ¿Formar?

Si, un aspecto es formar a los educadores, es como un primer aspecto más estructural. El segundo es generar dentro de cada dispositivo, espacios para discutir acerca de la tarea cotidiana, pero en situaciones específicas: “que hacemos con fulanito que hace tres semanas que está medio violento, medio agresivo? ¿Qué necesita? ¿Qué tipo de soporte necesita? ¿Qué estrategia? ¿Quién tiene vínculo con él?... Que sería como, lo que uno imaginaría que sería la formación del educador. Empezar hacer la articulación y trabajarla en acción. Y si vamos más hacia la tarea del operador: ¿cuál es la operación que tenemos que realizar? ¿Qué significa esta acción y cuál es el fundamento de esta acción?

*... un aspecto es formar a los educadores, es como un primer aspecto más estructural. El segundo es generar dentro de cada dispositivo, espacios para discutir acerca de la tarea cotidiana, pero en situaciones específicas.*

Y finalmente, una cuestión clave es que haya una política de mirada externa, de lo que pasa en el dispositivo, coherente. A ver, por ejemplo, las cuestiones que tiene que ver con sancionar



negativamente los comportamientos inadecuados con los chicos. Un adulto que le grita a un chico. Esto requiere cierta intervención. Se puede manejar de diversas maneras, lo puede manejar el director del dispositivo: “che, no seas tonto, esto que hiciste está mal...” O se puede formalizar a través de un acta, en la que participe una autoridad de mayor jerarquía, implicando otra mirada externa, que sanciona esto, sistematizar esto. Y, en los casos en que implique una conducta sancionable y ponga en riesgo al chico: operador que pega a un chico, operador que tenga un comentario de tinte sexual, operador que tenga una conducta más compleja, o confusa y que uno entiende que no tiene que estar con los chicos, separarlo de los chicos, iniciar sanciones administrativas y penales que correspondan... Todo esto enmarca algo que a veces en... hablábamos del deterioro de la Argentina en cuanto a la pobreza... pero también ha habido un deterioro en cuanto a la institucionalidad, en muchos aspectos. Y formalizar esto, y dejar actuar las instituciones que corresponden, tanto el sumario interno como las sanciones jurídicas en caso de corresponder, en este sentido esto también marca cuál es el rol y cuál no es el rol del operador.

Porque esto es otro aspecto que a veces se descuida, que es más allá de la formación la institucionalidad de cuál es la tarea, poder ser claro discursivamente para cuando uno se reúne como director con los trabajadores ... ¿Qué es lo que queremos y lo que no queremos como trabajadores? Y poder ser constantes a lo largo del tiempo con esto, también delimita y forma los contornos dentro de los cuales se va a desarrollar la tarea que si tiene que tener la reflexión y la formación.



"Excursión con el hogar Curapaligüe (2013)". Foto Thomas Prola.

Idealmente uno quisiera que hubiera alguna formación que uno le pudiera pedir previo al ingreso a un trabajador este rol... Idealmente uno quisiera que esta tarea tuviera una remuneración específica, que tuviera una remuneración respecto a otras tareas en el abordaje

de la niñez porque uno entiende que es crítico el trabajo que hace este operador, educador, por las horas que comparte y por la fragilidad de la situación del chico al ingresar en el centro. Por ejemplo, en la Provincia de Buenos Aires este trabajador cobra entre un 20 y un 40% más que un trabajador de la misma categoría asignado a otro espacio. Con lo cual trabajar en un hogar va con un reconocimiento indicándose que esta tarea es especialmente delicada.

### ¿Operar es educar?

Son como planos distintos. operar es generar un cambio, un plan transformador. Uno puede operar para educar, u operar para celar, para controlar, puede operar para muchas cosas. si uno se concibe como educador operará educando, tratará de operar educando... si se concibe como celador, operará controlando...

*... operar es generar un cambio, un plan transformador. Uno puede operar para educar, u operar para celar, para controlar, puede operar para muchas cosas. si uno se concibe como educador operará educando, tratará de operar educando... si se concibe como celador, operará controlando...*

### ¿Los educadores son agentes de cambio?

Deseablemente sí. No porque tengan en su acción todo el control de lo que va a suceder en este cambio, sino porque le puede generar a este chico o a esa chica una apertura y una condición de posibilidad para que desarrolle estos cambios. Sí claramente.

### ¿Alguna buena práctica que te llamó la atención en los hogares en estos últimos tiempos?

Te voy a citar dos ejemplos: uno en un centro que aloja jóvenes que vienen de una situación de calle. Uno de estos jóvenes se empezó a interesar mucho por el entrenamiento físico. Consulta con el médico, todo... Se trabajó cuidadosamente, y empezó en plena pandemia y aislamiento a hacer actividad física en el centro. Conseguimos lo que necesitábamos para eso... Tanto que empezó a, no tiene la edad para cursar el curso de instructorado, pero empezó a aprender a ser instructor. Y algunos de los adultos del centro entrenan con él. Es un buen ejemplo de cómo algún adulto significativo, que, desde un imaginario, te está cuidando a ti, porque tú eres una persona vulnerable y él no, invierte esta relación... Y que aparezca una relación docente-alumno, donde el docente es este chico, esto le da mucha más fortaleza a su desarrollo, si quieres, hasta profesional, que cualquier otra acción que tomes. La capacidad de imaginar un educador como educando a aquel que educa. Y de entender que la relación educativa no es de enseñanza-aprendizaje sino de algunas prácticas que le brindan herramientas a este sujeto, pero a su vez este sujeto tiene otras herramientas que yo desconozco... Tanto, para que las desarrolle y me las transfiera.

*... entender que la relación educativa no es de enseñanza-aprendizaje sino de algunas prácticas que le brindan herramientas a este sujeto, pero a su vez este sujeto tiene otras herramientas que yo desconozco... Tanto, para que las desarrolle y me las transfiera. ...*

### **Una marca de un buen trabajo educativo también....**

Tal cual... Otra experiencia fue al principio de la pandemia. se dio la situación de que había 6 chicos hospitalizados que... teníamos mucha discusión institucional sobre que dispositivo requerían. Dos chicos eran de la Provincia de Buenos Aires: tenían que ir a la Provincia de Buenos Aires. Y otros 4, discutimos si necesitaban un dispositivo terapéutico para chicos con patologías graves en salud mental, o un dispositivo de niñez con condiciones abiertas, etc.

Cómo no llegamos a un acuerdo, y empezó la pandemia, y todos temíamos que el COVID matará a estos chicos en el hospital (con esta fantasía de COVID=Muerte), diseñamos un dispositivo para estos 6 chicos.

La experiencia de este dispositivo que duró unos 6-8 meses fue riquísima. Porque, lo que sucede habitualmente, es que uno inaugura un dispositivo pensando en la demanda actual que tiene este dispositivo sigue funcionando: “soy un hogar para adolescentes de 12 a 18 años sin trastornos psiquiátricos, bueno, punto”. Después mi hogar recibe chicos que se adapten o enmarquen... Y yo ya tengo preparado mi plan de trabajo, en función de lo que diseñé en otra oportunidad, puede ser hace un año, hace 5, hace 10... lo actualizaré, no lo actualizaré, etc. Pero hay como un marco ya creado. Acá lo que nos pasó, fue vivir el proceso de diseñar cada incorporación de una persona a trabajar en función de estos y estas chicos y chicas que estaban alojados. Absolutamente centrado en los niños, que es una dificultad que tenemos los adultos en general y en particular cuando trabajamos con la infancia, que es la necesidad de estar muy centrado en el niño, y no estar centrado en la lógica del adulto, de “bueno, el hogar funciona con 8 operadores, necesito 8 operadores, listo se acabó”. Pero no: “cómo ingreso Juancito y Juancito a la tarde requiere un poco más de acompañamiento presencial... Capaz a esta hora necesito tener uno más”. Y no uno más, sino alguien que tenga la capacidad empática con este chico que tiene estas dificultades y estas virtudes ¿Cómo desarrollamos esto? Esta fue otra experiencia muy interesante, porque la pandemia condensó procesos, vivimos creación, desarrollo y cierre de un centro en 4-5 meses.

*... una dificultad que tenemos los adultos en general y en particular cuando trabajamos con la infancia, que es la necesidad de estar muy centrado en el niño, y no estar centrado en la lógica del adulto.*

**¡Gracias Guillermo!**

