

The logo consists of the letters 'IAPL' in a bold, green, sans-serif font. The 'I' and 'A' are connected, and the 'P' and 'L' are also connected. The letters are set against a white background with a blue wavy shape at the top.

**INSTITUTO DE ASISTENCIA
A PRESOS Y LIBERADOS**

**INFORME DE ESPACIOS
INSTITUCIONALES DE CUIDADO
AÑO 2023**

A thin, light green wavy line that spans across the width of the page, positioned below the title.

**Río
Negro**

Ministerio de Seguridad
y Justicia

Elaboración del documento:

Sabrina Belinco

Lic. en Psicología.

Responsable, diseñadora y facilitadora de los Espacios Institucionales de Cuidado.

Para consultas sobre este informe:

Contacto:

sbelinco@seguridad.rionegro.gov.ar

iaplcuradosrn@gmail.com

Índice

Introducción	5
Desarrollo	6
Jornadas de cuidados de equipos (JCE) “Abordajes Colectivos de situaciones problemáticas” Objetivos Generales Objetivos específicos	
Población Participante	7
Descripción de la Propuesta	9
Instituciones <i>alojantes</i> de los EIC	10
Facilitadora	11
Evaluaciones	
Análisis de los EIC	12
Registro audiovisual artesanal	12
Convocatoria	12
Asistencia y Participación.....	13
Dinámicas grupales: procesos de apropiación del espacio.	14
Análisis de valoración de participantes	15
Observaciones, reflexiones y aproximaciones de los EIC.....	16
Lecciones aprendidas	19
Bibliografía	21

ESPACIOS INSTITUCIONALES DE CUIDADO (EIC)

“ABORDAJE COLECTIVO DE SITUACIONES PROBLÉMÁTICAS”

“Quienes se ocupan del cuidado de los otros requieren de un proceso de clarificación, de indagación personal para registrar cuáles son los determinantes históricos, los hechos de su vida ligados a estas prácticas. Es frecuente que el usuario que tenemos delante esté representando a alguien que cuidamos o descuidamos en otro momento de nuestra historia. Eso puede ser una riqueza ya que nos aporta experiencia y conocimientos anteriores como herramientas para el hoy. Pero en otras situaciones cuando aquella historia todavía nos duele, puede ser una traba, limitación y distorsión de nuestro hacer. Por ello es muy saludable pensarse a sí mismo y tomar consciencia de quiénes somos, qué buscamos y necesitamos de nuestro trabajo, que es más que una remuneración justa y un buen espacio de intercambio. Es además un espacio personal zurcido de historias. Esto será igualmente válido para todo trabajo realizado con otros, con consciencia y participación en el hacer. Esta indagación, reflexión sobre sí mismo es más nutritiva, amorosa y continente cuando es realizada en grupo.”¹

¹ De la Aldea, Elena: *Los cuidados en tiempos de descuido*. LOM Ediciones; Buenos Aires, 2019.

Introducción

El presente informe se elabora con la intención de analizar y evaluar el proceso de construcción dinámica que dio lugar a los Espacios Institucionales de Cuidado (EIC) llevados a cabo durante el 2023 en el Instituto de Asistencia a Presos y Liberados (IAPL) del Ministerio de Seguridad y Justicia de la Provincia de Río Negro, Argentina.

La propuesta surge a partir de lo evidenciado por el Director y la Asesora legal del IAPL durante años previos. A través de reuniones periódicas con cada grupo de trabajo de la provincia y de lo expresado en forma escrita, individual y anónima, surgían recurrentes manifestaciones de cansancio, desmotivación, afectación general... Fue a partir de ese *decir* grupal, que comenzaron a pensar cómo dar respuesta a esas necesidades.

En ese sentido es importante considerar la tarea que desarrollan quienes conforman el IAPL: *cumplen una función esencial de cuidado a otros y otras*, es decir, *acompañan* a personas en contextos de gran desamparo. Ello implica una condición singular que requiere un acompañamiento institucional de *cuidado*, al decir de Elena de la Aldea.

A lo mencionado se añade la coyuntura que transitó el Organismo hacia comienzos del 2023: cambiaron las coordinaciones en las cuatro Delegaciones de la provincia. Por diversas cuestiones se produce un acontecimiento similar de manera simultánea en los equipos más numerosos, lo cual vislumbraba el aumento de los malestares grupales.

Fue entonces, en ese escenario -en función del recorrido institucional y la trayectoria profesional- que proponen a quien suscribe pensar posibles respuestas. Modos de acompañar lo manifestado por los equipos; considerando fundamentalmente su bienestar sin desconocer la realidad presupuestaria.

Los primeros pasos no podían ser otros que el comienzo de un proceso de escucha atenta, un proceso de acercamiento, de encuentro a través de múltiples y creativos formatos con el objetivo primordial de conocer cada historia grupal, cada modo de comunicación, cada clima laboral. De manera de lograr, progresivamente, junto a las y los protagonistas la construcción de respuestas, estrategias de cuidado acordes a las singularidades grupales.

Iniciamos los primeros movimientos preguntándonos... ¿Qué prácticas, qué experiencias pueden aliviar los malestares enunciados? Todas las personas necesitamos que nos cuiden, en eso hay acuerdo. También sabemos² que aquellos que cuidan a otras y otros en su ámbito laboral requieren espacios particulares de cuidado. ¿Cómo construir espacios institucionales de cuidado que contemplen las múltiples realidades que caracterizan a los diversos equipos del IAPL?

² Con el *sabemos*, me refiero a la extensa bibliografía y experiencias, que abordan la presente temática y lo confirman. “Hemos comprobado que ofrecer dichos espacios es elemental para prevenir y reducir los niveles de burnout en el capital humano de nuestros servicios de atención social y sanitaria, en tanto posibilita la revisión de su práctica diaria y reflexionar de modo colectivo sobre mejores formas de desarrollar su labor en el cuidado de las poblaciones más vulnerables,” pág. 23; https://www.observatoriosocial.com.ar/images/PLAN/Cuidar_quienes_cuidan_1_1.pdf.

Desarrollo

Con el propósito de co-construir durante el 2023 un programa de cuidado institucional hacia el 2024, se implementaron las Jornadas de Cuidado de Equipos (JCE) “Abordaje colectivo de situaciones problemáticas” que apuntaron a generar primeras experiencias de construcción colectiva de lazos interpersonales de confianza, introduciendo simultáneamente nociones ligadas al *cuidado de quienes cuidan*.

En sintonía se implementó un diseño dinámico y flexible, que permitió reajustes en la medida que se fueron desarrollando los encuentros, tanto en términos de definiciones formales de la estrategia como los aspectos subjetivos que fueron emergiendo en las dinámicas grupales.

Jornadas de cuidados de equipos (JCE) “Abordajes Colectivos de situaciones problemáticas”

Objetivos generales

Construir y promocionar Espacios Institucionales de Cuidado (EIC) para equipos del Instituto de Asistencia a Presos y Liberados de la Provincia de Río Negro, teniendo presente una auténtica preocupación por la salud y bienestar de quienes ofrecen *servicio de ayuda a otras y otros*; fomentando equipos reflexivos y creativos que posibiliten la inauguración de climas laborales *respetuosos, solidarios y saludables*. De esta manera, contribuir en lo que respecta a la misión institucional: el acompañamiento integral de las personas en conflicto con la ley penal y sus familias, desde una perspectiva de Derechos Humanos en pos de una efectiva disminución de la criminalidad y la reincidencia.

Objetivos Específicos

-Conocer a las personas que conforman el IAPL provincial, a través de experiencias y dinámicas lúdicas que permitan co-construir el Programa de Cuidados hacia el 2024.

-Introducir nociones de cuidado subjetivo e institucional. Fortalecimiento de saberes previos ligados a los cuidados, como herramientas para sí y hacia la tarea.

-Propiciar intercambios, comunicación efectiva: habilitar la palabra, la escucha y el respeto por las diferencias e historias de cada persona y de cada grupo de trabajo.

-Recabar información para analizar con profundidad fuentes y efectos del desgaste laboral.

-Revisar prácticas, y generar posibilidades de unificación de criterios: hacia una identidad provincial consolidada.

Población Participante

Las JCE incluyeron como población participante a las personas integrantes de las Delegaciones y Subdelegaciones del Instituto de Asistencia a Presos y Liberados (IAPL) dependiente del Ministerio de Seguridad y Justicia de la Provincia de Río Negro. Es decir, aquellas personas que cumplían funciones en las áreas administrativas e interdisciplinarias; conductores de vehículos oficiales y coordinaciones de las Delegaciones de San Carlos de Bariloche, Cipolletti, Gral. Roca, Viedma y las Subdelegaciones de El Bolsón, Choele Choel y San Antonio Oeste (SAO).

Durante el proceso, desde el inicio en su etapa de diseño resultó crucial el registro, caracterización de las personas a quienes se destinaría el dispositivo y la sistematización de aquella información significativa. En función de ello podemos compartir:

El universo estuvo compuesto por un total de 70 personas, de las cuales 68 asistieron a las JCE.

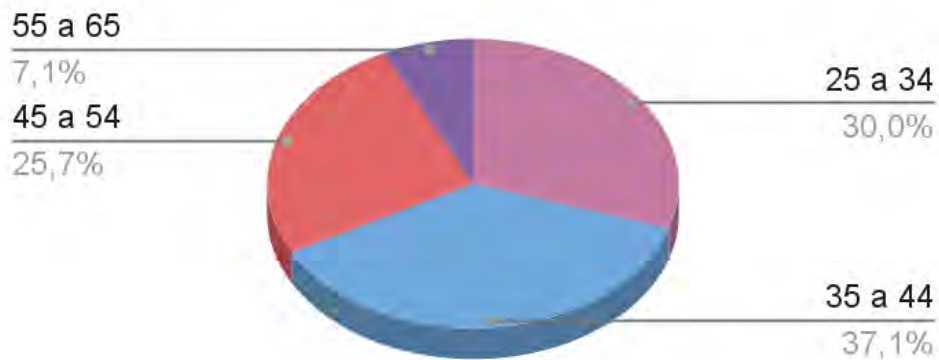
La distribución según género nos muestra que el 74,3% de las participantes fueron mujeres mientras que el 27%, varones. En los puestos de coordinación, la proporción se mantuvo: el 75% por ciento, mujeres y 25% comprendido por varones.

DISTRIBUCIÓN SEGÚN GÉNERO



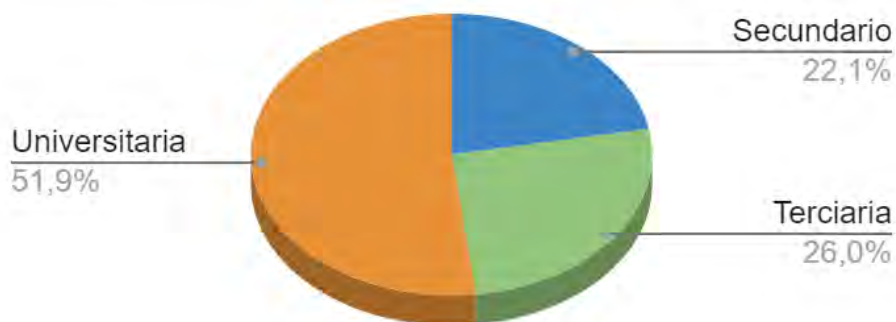
En relación al grupo etario, la mayor concentración se posiciona entre los 35 y 44 años de edad alcanzando el 37,1%, mientras que el 30% se ubica entre los 25 y 34 años. En una proporción algo reducida con el 25,7%, poseen entre 45 y 54 años. Apenas el 7,14% supera los 55 años. Por lo que la edad promedio de los participantes es de 38 años de edad.

DISTRIBUCIÓN SEGÚN GRUPO ETARIO



Tal como se ve en el gráfico a continuación, observamos un alto porcentaje ligado al nivel de formación universitaria, alcanzando el 51,9%. Por otro lado, los porcentajes relacionados a estudios terciarios y de nivel medio alcanzan cantidades similares entre sí, 26 % y 22,1%

DISTRIBUCIÓN SEGÚN FORMACIÓN



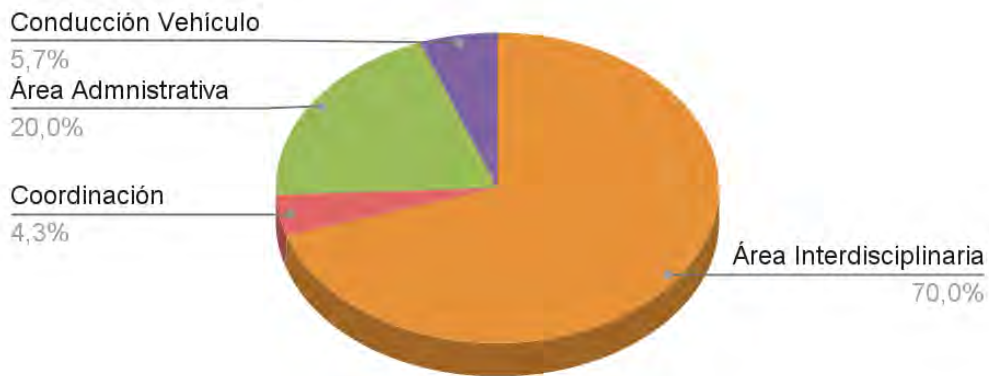
respectivamente.

De esta manera vamos conociendo a quienes integran el IAPL en sus dimensiones singulares y grupales, por ello consideramos oportuno añadir la distribución en relación a las funciones y las áreas que conforman.

Según lo evidenciado por el siguiente diagrama circular, el 70% de los participantes realizan tareas de atención, es decir, forman parte de las áreas interdisciplinarias que tienen a cargo los acompañamientos integrales desempeñando tareas de cuidado, de contacto directo con la población en cuestión. El 20% forma parte de áreas administrativas, mientras que con

porcentajes notablemente reducidos, el 5,7%, conducen vehículos oficiales y el 4,3%, ocupa puestos de conducción.

DISTRIBUCIÓN SEGÚN FUNCIÓN



Descripción de la propuesta

Los objetivos trazados, en consonancia con la historia institucional, han requerido la implementación de espacios *presenciales de trabajo* como característica esencial del encuadre del dispositivo. El fundamento de dicha elección se corresponde con la necesidad de construir vínculos de confianza, conocer las realidades tanto humanas como territoriales: metas indispensables pensando en el éxito del proceso. Se recurrió a la virtualidad de manera excepcional, a posteriori de los primeros encuentros presenciales ya que al realizarse en otro momento del proceso de conocimiento, dicha opción resultaba viable.

Las jornadas se desarrollaron en instituciones próximas a la zona de trabajo habitual, con la intención de no entorpecer la organización de cada participante y al mismo tiempo lograr un momento concreto, real, de corte con la rutina laboral. Por ello las oficinas del IAPL no resultaban opciones viables, incluso la imposibilidad de limitar allí la demanda espontánea obstaculizaba los objetivos delineados.

Cada institución, cada locación, implicó un proceso de selección y gestión particular en función del momento del proceso de formación del grupo y las características del mismo. Se construyeron ambientes singulares a fin de propiciar climas de trabajo amables: lejos de la prisa, las exigencias cotidianas, las urgencias y las situaciones de extrema vulnerabilidad que caracterizan los acompañamientos que les toca afrontar cada día .

Se dispusieron en círculo sillas, promoviendo de esa manera el intercambio horizontal, que las miradas pudiesen *encontrarse*; que *la palabra y la escucha atenta* pudiesen tomar un lugar protagónico. Se generó un amplio espacio en su interior, promotor de movimientos de conexión corporal, de encuentro de emociones: condiciones de posibilidad necesarias hacia el surgimiento de la grupalidad. Se consideraron espacios de circulación, disposición accesible de los materiales, recursos creativos y equitativos, que se transformaron en vehículos motivacionales, disparadores de un hacer con otras y otros, de construcción colectiva. En ese sentido, se apeló a diversas estrategias lúdicas, al arte en sus diversas modalidades, como lo es, por ejemplo, la

pintura con acuarelas o el arte culinario, ofreciendo un "refrigerio casero e inclusivo" elaborado por la facilitadora. Entendiendo la conexión intrínseca que existe en nuestra cultura entre el alimento, el cuidado y quien lo ofrece.

Se propició un ambiente alegre y armónico a través del color de la decoración, la música ambiental o las melodías elegidas especialmente para ofrecer un fondo sonoro relajado, promoviendo la calma, la reflexión y la conexión, colaborando con el hilo conductor entre las diversas jornadas. Se creó y compartió una lista de Spotify para cada grupo, a partir de las elecciones personales elaboradas durante las dinámicas vividas: modos nuevos de estar, conocer y compartir con compañeros y compañeras. Dicho ambiente ofició de base, de marco a los efectos de propiciar escucha, intercambio y comunicación respetuosa: condiciones fundamentales de los EIC.

Se administraron cuestionarios para evaluar capacidad de afrontamiento ante situaciones críticas, niveles de desgaste laboral, valoración de los EIC a fin de realizar un diagnóstico. Ahora bien, los resultados alcanzados son indisociables de una evaluación cohesiva que debe incluir de manera integral el devenir grupal.

Se llevó adelante un proceso analítico previo y posterior a cada una de las JCE, se dedicó de 4 a 5 horas a fin de revisar intervenciones, registrar modificaciones y planificar las estrategias de las siguientes JCE.

Resulta necesario insistir en lo siguiente: el diseño de cada uno de los espacios proyectados, contempló las singularidades de cada equipo. Por tanto cada gesto, cada recurso solicitado, cada intervención planeada tuvo un objetivo central que implicó la *humanización y el buen trato de cada persona que formaba parte del IAPL*. Se buscó de esta manera incluir a cada una y cada uno respetando sus diferencias, buscando favorecer la motivación. Es por ello que el refrigerio inclusivo, los recursos en general y la calidez de los ambientes significaron eslabones fundamentales.

Instituciones "alojantes"³ de los EIC

Aunque el número de lugares consultados fue notablemente mayor, el presente listado se corresponde con aquellas que resultaron viables en términos de:

- *accesibilidad;
- *gratuidad;
- *buenos tratos en los intercambios;
- *disponibilidad para trabajo articulado;
- *interés en los objetivos de las JCE y en la temática abordada por el IAPL.

En esa búsqueda particular proyectó:

- *generar condiciones de posibilidad hacia la construcción de lazos interinstitucionales,
- *ampliar la red institucional confiable.
- *promover acciones conjuntas en pos de la misión del Organismo.

Total de Instituciones alojantes: 12.

En San Carlos de Bariloche:

-INVAP ;

³ Alojantes, hace referencia a lo contenedoras de las mismas. A las instituciones que se dispusieron a un intercambio amigable, que mostraron flexibilidad y permeabilidad para el trabajo en conjunto. Características necesarias para construir el clima de trabajo que requiere un EIC.

- Escuela de Arte “La LLave”;
- Sala de reuniones del Centro Administrativo Provincial.

En Cipolletti:

- Complejo Cultural Cipolletti (CCC).
- Salones de eventos del Colegio de Abogados del Alto Valle Oeste.

En Gral. Roca:

- Instituto Universitario Patagónico de las Artes (IUPA);
- Museo de Bellas Artes "Juan Sánchez";
- Universidad Nacional del Comahue (UNCO).

En Viedma:

- Casona Derechos Humanos;
- Salón Comunitario Barrio San Martín;
- Biblioteca Bartolomé Mitre.

En Choele Choel:

- Sala de reuniones de Desarrollo Social.

Facilitadora

Sabrina Belinco

Licenciada en Psicología por la Universidad de Buenos Aires. Desde hace veinte años trabaja en equipos tanto en el ámbito privado como público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincias de Buenos Aires, Río Negro y Neuquén, creando e implementando estrategias de acompañamiento emocional y comunitario en situaciones de extrema complejidad. Lidera acciones interinstitucionales y comunitarias que promueven el cuidado institucional de equipos, igualdad de género y diversidad desde una perspectiva de Derechos Humanos. Acompaña a grupos a través de dinámicas participativas, ofreciendo herramientas de autocuidado.

Participó activamente durante ocho años -coordinando por períodos- de la Red de Prevención de Violencias de Cipolletti, Río Negro. Integra la Red Proyecto Masculinidad y Violencia desde 2022. Posee formación certificada en “Abordaje en situaciones de desastres, catástrofes e incidentes críticos” por la Universidad Nacional de Río Negro y en la Metodología de los Procesos Correctores Comunitarios (ProCC) desarrollados por el Centro Español de Salud Comunitaria “Marie Langer”.

Desde hace más de diez años forma parte del Instituto de Asistencia a Presos y Liberados, Ministerio de Seguridad y Justicia de la Provincia de Río Negro, pasando por diversas funciones. Responsable del equipo del IAPL Cipolletti desde el inicio del 2017 al cierre del 2022 y de Prácticas Profesionales en la Licenciatura de Criminología y Cs. Forenses de la Universidad Nacional de Río Negro (2021-2022). Mentora del Programa “Cuidando-nos, Buenas Prácticas para Equipos”, actualmente abocada a la adecuación e implementación del mismo.

Asesoró al Departamento de Mujeres, Género, Diversidad e Inclusión Laboral de la Comisión Nacional de Energía Atómica.

Facilitadora del Taller “Construyendo nuevos Liderazgos de Mujeres en el Campo Nuclear para Latinoamérica y el Caribe”, organizado por el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA) y el Gobierno de la República Argentina, a través de la Comisión Nacional de

Energía Atómica (CNEA), en colaboración con Women in Nuclear Global (WiN Global), su capítulo nacional en el país - WiN Argentina-, Asuntos del Sur y con apoyo de la Administración Nacional de Seguridad Nuclear de los Estados Unidos (NNSA, por sus siglas en inglés) en Buenos Aires, Argentina, 2023.

Análisis de los Espacios Institucionales de Cuidado

Se proyectaron EIC cuya modalidad esencial planificada tuvo que ver con Jornadas de Trabajo de Equipo (JTG) presencial. Durante la implementación se fueron observando estados emocionales críticos, necesidad de escucha, entre otras situaciones que demandaban con celeridad contención psicológica. Por ello se promovieron intervenciones apelando a diversas modalidades según las problemáticas y a lo posible en términos de gestión, tales como encuentros individuales y grupales virtuales, articulaciones con profesionales externos, entre otras. En cada una de ellas primó el cuidado del proceso de salud tanto individual como grupal.

Total de EIC: 42.

A continuación se ofrece un detalle de las modalidades de EIC con sus respectivas cantidades y en sus formatos posibles, presencial o virtual.

*JORNADAS DE CUIDADO DE EQUIPOS (JCE): 20.

Presencial, 15.

Virtual, 5.

*SOPORTE A EQUIPOS SIN COORDINACIÓN, VIRTUAL: 3

*SOPORTE A COORDINACIÓN, VIRTUAL: 5

*SUPERVISIONES VIRTUALES DE SITUACIONES COMPLEJAS: 14

Registro Audiovisual artesanal⁴ :

https://drive.google.com/file/d/1iBUBWCTr2_s-nQI2KSlj9weF23Yr7X-/view?usp=sharing

Convocatoria

Cada uno de los EIC contempló el diseño de una convocatoria particular que consideró tanto los momentos propios del proceso (inicio, desarrollo y de cierre), las características particulares de cada grupo como lo que progresivamente en cada espacio compartido se fue evidenciando como necesidad y modo singular de funcionamiento.

Hacia el primer encuentro -siendo una propuesta nueva, sin antecedentes en el IAPL- se implementaron intercambios de sensibilización, de aproximación acerca de las metas propuestas y se dispuso especial escucha e interés en construir una caracterización grupal inicial que ofreciera herramientas para diseñar las primeras jornadas presenciales con dinámicas adecuadas. En ese mismo movimiento, resultaba crucial promover confianza y desmitificar posibles ideas que se alejaran del sentido fundamental de la propuesta, intentando fomentar una

⁴ Artesanal, hace referencia al modo en que fue confeccionado. Fue realizado por la facilitadora dada la celeridad con la que lo necesitaba, como herramienta visual para las jornadas de cierre a fin de que los equipos logren mayor acercamiento con sus pares. De alguna manera, ofrecer condiciones hacia la comprensión de lo que fueron las JCE y de lo que implica el plan de cuidados provincial proyectado: en tiempos donde el encuentro presencial de todos los integrantes del IAPL no es posible.

comunicación fluida y asertiva. Asimismo, dar un lugar protagónico a cada grupo, de manera de lograr una participación activa hacia la construcción conjunta de cada uno de los EIC. En función de ello, se planificaban fechas, lugares y demás cuestiones necesarias, consultando, habilitando diversos modos de comunicación, intentando generar acuerdos que incluyeran a cada una de las personas.

En las delegaciones provinciales, la sensibilización se propició a partir de intercambios por whatsapp, charlas telefónicas y reuniones virtuales con las coordinaciones. Se utilizaron soportes digitales con descripción de objetivos y detalles de la propuesta, a modo de herramienta facilitadora de transmisión. De esa manera se promovió el trabajo en equipo en delegaciones donde no era una práctica habitual, dado que la consigna requería la puesta en marcha de reuniones de trabajo a fin de transmitir la información. En dos oportunidades fue necesario un encuentro directo con todo el grupo, dado que se identificaron resistencias que fueron disminuyendo en el encuentro cara a cara. Fue significativo porque permitió aclarar aquellas ideas construidas que se alejaban de la propuesta.

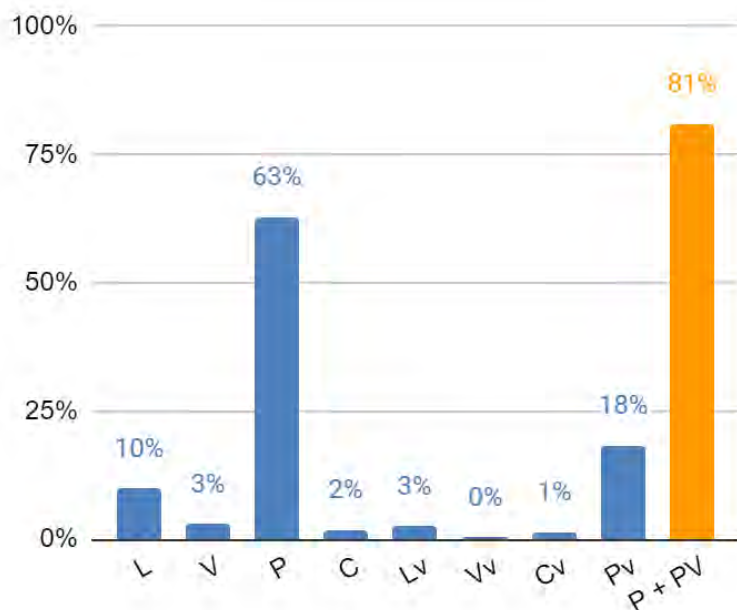
En las subdelegaciones, se implementaron reuniones virtuales, respetando la organización horizontal elegida. Se buscó cuidar la comunicación utilizando teléfonos institucionales y se enviaron correos electrónicos grupales con mensajes sincrónicos y de iguales características a cada una de ellas.

Hacia las próximas JCE, se retomaron las comunicaciones quince días antes aproximadamente, con la intención de actualizar el estado de cada grupo, acompañar y considerar acontecimientos y cambios significativos. Se enviaron mensajes anticipatorios con la información necesaria para cada EIC a través de whatsapp o correos electrónicos. Cada una de dichas acciones formaron parte de la pre-tarea fundamental que promovió la humanización de las prácticas y fomentó la participación.

Asistencia y participación

Una arista fundamental durante el proceso del trabajo grupal se encuentra dada por la necesidad de *registro*, registro en términos amplios. Desde el lugar de la facilitadora se buscó especialmente consignar aquello que se iba encadenando a partir de un intercambio telefónico o virtual, pasando por mensajes a través de whatsapp, correo electrónico o quienes confirmaban asistencia a un encuentro; los motivos de las ausencias o ciertos movimientos corporales. Quién tomaba la palabra, cómo hacía uso de la misma. Todo ello indispensable a la hora de acompañar la construcción de la grupalidad, tan significativa para el logro de los objetivos.

Tal como se enunció anteriormente, la asistencia fue registrada tanto como la ausencia por licencias, o aquellas confirmaciones que finalmente no podían concretarse por imponderables. A continuación se pueden observar en el “Gráfico A” las categorías diseñadas en función del análisis a realizar.



Participó EIC Virtual	Pv
Participó EIC Presencial	P
Sin voluntad de participar	V
Sin voluntad de participar virtual	Vv
Licencia	L
Licencia virtual	Lv
Confirmada, no pudo participar	C
Confirmada, no pudo participar virtual	Cv

El gráfico de barras nos permite afirmar la **alta participación lograda**, ya que el porcentaje global asciende a un total de 81%. El mismo incluye la asistencia a EIC de modalidad presencial y virtual. Si agregamos el 4% que comprende a aquellas personas confirmadas que por cuestiones ajenas a su voluntad no pudieron asistir, el escenario es todavía más alentador. El 13% tiene que ver con licencias, incluye tanto aquellas prolongadas como cortas por cuestiones de salud u ordinarias. Tan solo el 3% no presentó voluntad de participar. Si bien son mensajes que requieren pensar nuevas estrategias para incluir esas situaciones, los datos nos muestran el éxito del proceso de convocatoria y de los EIC en términos generales, ya que luego de vivir las primeras experiencias, la participación mantuvo altos niveles y se logró la continuidad necesaria. Siendo este último, un factor de suma relevancia al proyectar procesos de transformación subjetiva y aconteceres grupales.

Dinámicas grupales: procesos de apropiación del espacio

La construcción grupal se fue desplegando gradualmente. Durante las primeras jornadas los cuerpos evidenciaban una actitud expectante, sus posturas demostraban cierta rigidez y a nivel discursivo surgían dudas respecto del sentido de la propuesta. Comportamientos esperables, propios de tiempos de conocimiento y un incipiente compartir. Cabe destacar que el trato mostró cordialidad y miradas curiosas, algunas buscaban el encuentro, otras requerían más tiempo para ello.

Las temáticas se abordaron sin inconvenientes a partir de un intercambio fluido de reflexiones, interpelaciones; donde lo lúdico y la palabra circuló, ofreciendo una experiencia singular e inédita.

Cada participante desde su individualidad aportó al hilado de una trama grupal mediatizada por juegos, por dinámicas que demandaban la participación de todas y todos: sus miradas se *encontraron*⁵, se reconocieron en sus compañeras y compañeros. Lograron notables momentos de escucha, de construcción colectiva. En las sucesivas jornadas fueron sintiéndose más seguros, sus posturas mostraron un estar relajado, fueron pidiendo la palabra para decir, un decir diferente aludiendo a experiencias que denotaban mayor intimidad, pudiendo -de esta manera- ir expresando sus malestares.

En cuanto a las instituciones alojantes manifestaron confortabilidad, tanto en términos de accesibilidad como de dimensiones y en relación al ambiente construido. La sorpresa de sus rostros y los comentarios positivos motivados por las características del refrigerio, la música y el entorno fueron protagonistas en cada JCE.

Análisis de valoración de participantes

Durante las instancias de cierre, el **96 %** de las personas que participaron manifestaron por escrito su evaluación positiva respecto de la necesidad de los EIC. Compartieron expresiones que dan cuenta de ello:

“el espacio de cuidado es prioritario para fortalecer al grupo (...), la confianza, la empatía” y “poder generar unión a la hora de trabajar”

“nos gusta la creatividad, salir del legajo”

“exponer las situaciones que incomodan al grupo”

“ver las cosas de otra manera”

“entender al compañero. Escuchar sus sensaciones y sentimientos” “para no enfermarnos”

Respecto a qué esperan de los EIC, fueron recurrentes las siguientes ideas:

“...espacios de descarga, de contención y construcción...”

“...que consolide al grupo de las diferentes delegaciones...”

“...que nos escuchen y se modifiquen las cuestiones planteadas...”

“..que se sostengan en el tiempo y sean más frecuentes...”

En sintonía con los objetivos trazados y sus manifestaciones, observamos que pudieron identificar y expresar qué características deben tener esos EIC en función de respetar sus necesidades particulares.

Se detallan a continuación las modalidades de EIC seleccionadas colectivamente para cada Delegación:

Viedma: Abordaje grupal de malestares a través de la palabra.

⁵ Pensando *el encuentro* retomando a D. Winnicott y sus significativos aportes respecto de *una zona intermedia* que encontramos en su libro “Realidad y Juego”.

Bariloche y El Bolsón: JCE facilitadoras de climas de trabajo saludables; herramientas de construcción de equipo, de comunicación efectiva, de autocuidado (de conexión emocional, corporal) y abordajes colectivos de situaciones problemáticas.

Gral. Roca y Cipolletti: Espacios de formación y capacitación operativa, diseñados desde la construcción concreta de cada equipo en función de sus necesidades.

Subdelegación SAO y Choele Choel: Soporte a equipos sin coordinación, como facilitador de comunicación y de sostenimiento del encuadre de trabajo.

Queda disponible y a demanda:

-Abordajes colectivos de situaciones problemáticas y supervisiones de forma individual o en duplas interdisciplinarias;

-Acompañamiento a coordinaciones.

Observaciones, reflexiones y aproximaciones de los EIC IAPL 2023

Cada una de las personas con las que vivimos los primeros espacios de cuidados han dejado marcas, han dejado huellas en este proceso de construcción colectiva.

Gran diversidad de trayectorias personales y múltiples atravesamientos conforman actualmente el IAPL, una Institución que lleva recorridos más de 35 años desde su creación. Quien se encuentra a cargo sostiene ese rol hace ocho años aproximadamente, lo cual resulta inédito considerando las experiencias previas y los cambios de gestión transitados.

Delegaciones históricas, equipos con largos períodos compartidos, subdelegaciones creadas recientemente, grupos de trabajo que no comparten el día a día, notables desarrollos en términos de cantidad y calidad; coexisten junto a tiempos de estancamiento o decrecimiento. Siete equipos de trabajo con diversas historias, transitando diversas situaciones actualmente: diferencias que dejan su sello en lo grupal.

El mencionado entramado se enlaza con la inmensa voluntad, compromiso y responsabilidad que muestran cada una de las personas que integran dicho Organismo. Confluyen en una identidad provincial que presenta fortaleza, aunque requiere persistente cuidado y afianzamiento de lo logrado.

Se observan equipos autónomos que han construido sus propias herramientas con el propósito de dar respuestas a las necesidades de una comunidad ávida de acompañamiento. Los une la vocación, las ganas de hacer, de “progresar”.

Las nociones de cuidado institucional introdujeron herramientas novedosas prácticamente en todas las Delegaciones. A pesar de lo nuevo o desconocido de la propuesta, la recepción fue positiva, mostraron significativos rasgos de plasticidad. Las resistencias registradas, aunque bien reducidas en cantidad, se incluyeron como mensajes a descifrar e incluir en los diagnósticos grupales, la dinámica propia de las JCE y en la construcción colectiva hacia el 2024.

Los cambios en las coordinaciones han provocado movimientos que van pudiendo afrontar. El cierre del 2023 los encontró apreciablemente mejor que los primeros meses del mismo.

Cabe aclarar que cada aproximación se ajusta a la historia y características de cada equipo, en relación al devenir grupal. En ese sentido, las JCE ofrecieron un espacio que les permitió significar, poner palabras a lo vivido. “Antes no podíamos lo que hoy sí”, poner en perspectiva y valorar lo logrado. “En ese momento yo no hacía chistes. Ahora voy volviendo a ser quien era.” “Sí, estamos mejor”, agregó una compañera y recibió un claro acuerdo grupal, las respuestas corporales de sus pares lo evidenciaron. De esa manera, a través de lo aportado colectivamente en las JCE fueron dando continuidad a un proceso de significación que se conecta con la cotidianeidad laboral.

Se hizo presente “lo necesario de instalar *el principio de un proceso continuo e integrador*, que alude a generar condiciones para que las personas puedan hilvanar, conectar las vivencias laborales o contextuales con aquellas emociones que se presentan en el acompañamiento de situaciones de gran desamparo y vulnerabilidad”⁶. Se experimentó lo efectivo de poner a andar dicho principio; con el transcurrir de EIC los grupos mostraron mayor apertura y escucha. Pudieron generar reconocimientos, valorar a sus compañeros y compañeras, fue crucial darse un tiempo de escucha sobre sus acciones y labores cotidianas. Paulatinamente evidenciaron posiciones más receptivas, de mayor tolerancia y entendimiento entre pares y con las coordinaciones.

Es necesario hacer una especial mención sobre los equipos del IAPL y su notable avidez por el conocimiento, por poseer más y mejores herramientas a fin de optimizar sus funciones, ya sea las tareas administrativas, la atención de la población, el mantenimiento de los vehículos oficiales, las conducciones de los equipos. Estas características posicionan al grupo en una situación esperanzadora en términos de construcción colectiva, de posibilidad de potenciar sus habilidades y capacidades operativas. Refuerzan la reciente mención, los resultados de los cuestionarios individuales administrados, ya que alcanzaron niveles de medios a altos respecto de la capacidad de pedir ayuda. Aquellos ligados a herramientas de afrontamiento de situaciones críticas reflejaron respuestas de nivel medio.

Si bien el contexto es alentador, es decir, muestran permeabilidad y recursos vitales, se registró paralelamente elevado grado de malestar y desgaste, principalmente en aquellas delegaciones más numerosas y antiguas.

Considerando que se han transitado las primeras EIC, contribuye con el proceso ir visibilizando los sentires grupales enunciados en los encuentros. Asimismo, ir conceptualizando lo que *insiste* a modo de *queja* en palabras de Fernando Ulloa⁷ con el propósito de acompañar hacia la construcción de una posición que logre carácter de protesta, por su impronta vinculada con la toma de conciencia y su posibilidad de reducción de malestares.

⁶ https://www.observatoriosocial.com.ar/images/PLAN/Cuidar_quienes_cuidan_1_1.pdf, .

⁷ Respecto de la queja Ulloa señala, “Se produce cuando alguien se enmascara de víctima, y realmente suele serlo, apelando a la piedad o a la comprensión del opresor. El quejoso no se apoya en los restos de su fuerza, sino en su acrecentada debilidad y desde ese disfraz, que suele exaltar lo que es cierto, espera secretamente los beneficios de la víctima. Recuperar el valor de la protesta y la transgresión latentes en la situación quejosa e infractora abre la posibilidad de restablecer algo del juicio crítico, que toma conciencia de las causas del sufrimiento”. En función de ello propone tres pasajes: “de la queja a la protesta, de la intimidación a la intimidad y de la infracción a la transgresión, como un movimiento de una posición resistencial a una postura de producción”.

Como respuestas recurrentes durante una dinámica que les proponía compartir momentos “placenteros” de la jornada laboral, surgieron frases del orden de:

“Fichar antes de salir.” “Los mates de la mañana... antes de que lleguen todos”. “El viaje yendo a alguna entrevista en domicilio en otra ciudad...”

Verbalizaciones alusivas a lo difícil que resultaba estar en la oficina, con los compañeros y compañeras. Parecería ser que lo placentero estaría fuera del ámbito laboral, la mayoría por alguna cuestión preferiría no estar en la delegación. Aunque individualmente mostraban vocación y disfrute por la tarea...

En ese proceso de habilitar la palabra, es claro y contundente el pedido de herramientas escritas, soportes actualizados que organicen y orienten las funciones de cada una de las personas que forman parte de las delegaciones, algo así como una guía, un protocolo que ofrezca unidad de criterios.

Han surgido interrogantes sobre qué espera la dirección de la tarea de cada quien. *Queremos algo escrito que nos permita saber qué debe hacer una persona en el IAPL que le toca hacer un acompañamiento.* Lo piensan también como un modo de incluir a quienes vayan ingresando, “*para que no se sientan perdidos*”.

Podríamos pensar que la autonomía ofrecida por la conducción ha derivado en equipos creativos que buscan la motivación en la tarea, que pretenden profesionalizar y jerarquizar sus prácticas al mismo tiempo que reclaman lineamientos. Surge allí la posibilidad de que se encuentren en la búsqueda de algún instrumento que les ayude en la organización y la consolidación del equipo.

Existe e insiste una sensación de deuda ligada a varios motivos, aunque toman un lugar protagónico los intentos frustrados de encuentro provincial. Una espera que lleva siete años. Durante el mes de agosto de 2017 tuvo lugar el primer y único encuentro cuyo resultado fue muy significativo. A ello se añade una serie de ilusiones y desilusiones, año tras año nuevas expectativas sin concreciones o cancelaciones abruptas a una semana de la fecha pactada.

Múltiples esperas, cadenas de ilusiones y desilusiones respecto a diversos recursos (Proyecto de Ley, asistencia para la población, cambios de conducción, capacitaciones, mejoras en condiciones habitacionales) que se solicitan, no llegan, lo hacen a medias o a destiempo. Cada equipo ha mostrado modos de afrontar dichas situaciones, algunos han podido procesarlas y otros, han enquistado⁸ esas vivencias por lo que requieren aún trabajos de asimilación y acomodación, es decir, un proceso de elaboración grupal.

Por lo antes expuesto, si bien sienten apoyo de la conducción a nivel personal, el desgaste en términos institucionales es notable.

Siguiendo las aproximaciones hilvanadas, podríamos pensar que el pedido de lineamientos y la concomitante desorientación que muestran, convive con el gran esfuerzo realizado por cada equipo en función de generar acuerdos entre compañeros -con una conducción que busca y respeta la autonomía de cada delegación- que les permitan llevar adelante la misión del Organismo. Parecería que esta búsqueda de guía responde a una necesidad

⁸Moti Benyakar y Álvaro Lezica: “*Lo Traumático. Clínica y paradoja.*” Tomo 1. Editorial Biblos, 2005.

de marco institucional que ofrezca criterios comunes como base segura hacia la consolidación de cada delegación y finalmente, en consonancia con las deudas anteriormente mencionadas, el deseo de conformación de equipo provincial, como horizonte de progreso tanto en términos institucionales como profesionales individuales.

Es entonces a partir de la experiencia realizada y sus resultados, que reafirmamos con énfasis la importancia de acompañar a quienes están en las primeras líneas de los cuidados, brindándoles espacios para hablar y ser escuchados. Estos primeros pasos, han otorgado visibilidad respecto de que los EIC son elementales en función de prevenir y mitigar los niveles de malestar y desgaste en el ámbito laboral. Posiblemente de esa manera, se les da la posibilidad tanto de revisar sus prácticas diarias como de reflexionar colectivamente sobre su función esencial de cuidado de las personas en contextos de gran vulnerabilidad.

Confiamos que estas primeras aproximaciones podrán ir ofreciendo herramientas hacia la construcción de climas laborales respetuosos, solidarios y saludables en los que prime el buen trato y la humanización de las prácticas en función de *cuidar a quienes cuidan*.

A la luz de afianzar lo logrado resulta esencial la implementación del Programa “CUIDANDO-NOS” durante el 2024, el cual proyecta continuidad y mayor periodicidad para los Espacios Institucionales de Cuidado en el IAPL.

Lecciones aprendidas:

-Los EIC permitieron:

*liberar tensiones;

*mitigar situaciones conflictivas;

*fortalecer lazos interpersonales:

*motivar individual y colectivamente;

*repensar, renovar estrategias de abordaje;

*incentivar la creatividad;

*reciclar la capacidad de empatía.

-Es posible abordar los malestares a través de EIC; de esa manera mejorar el clima de trabajo y lograr mayor eficiencia y eficacia en términos de la misión institucional.

-Se corroboró lo significativo de la modalidad presencial para el éxito en la participación y del EIC en sí. En paralelo, lo valioso de la virtualidad para un segundo tiempo; a partir de ello, se consolidó como modalidad efectiva en intervenciones individuales o con un reducido número de integrantes.

-Lo constituyente de la confidencialidad de lo tratado en las reuniones.

-Cada Delegación requiere por lo menos un EIC mensual.

-Se evidenció la necesidad de una dupla profesional facilitadora de los EIC. De esa manera se potencia notablemente la elaboración grupal y se duplicaría la cantidad.

-Mejorar la conectividad en las delegaciones para facilitar las intervenciones individuales/grupales de cuidado en situaciones excepcionales.

Bibliografía

De la Aldea, Elena: *Los cuidados en tiempos de descuido*. LOM Ediciones; Buenos Aires, 2019.

Freud, Sigmund: *Psicología de las masas y análisis del yo*. 1921.

Derrida, Jacques: *La hospitalidad*. Ediciones De La Flor; Buenos Aires, 2000.

Winnicott, Donald: *Realidad y Juego*. Editorial Gedisa; Barcelona, 1993.

Moti Benyakar y Álvaro Lezica: *Lo Traumático. Clínica y paradoja*. Tomo 1. Editorial Biblos; Buenos Aires, 2005.

Pichon Rivière, Enrique: *Del psicoanálisis a la psicología social*. Tomos I y II. Editorial Galerna; Buenos Aires: , 1970/1971.

Cuidar a quienes cuidan. Equipo Observatorio Social. 1a ed. Ediciones Konrad Adenauer Stiftung; Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2021.
https://www.observatoriosocial.com.ar/images/PLAN/Cuidar_quienes_cuidan_1_1.pdf

Ulloa Fernando: *Sociedad y crueldad*. Seminario internacional La escuela media hoy. Desafíos, debates, perspectivas. En Huerta Grande, Córdoba. Panel: Brecha social, diversidad cultural y escuela, 2005.

Ulloa Fernando: *Salud ele-Mental: Con toda la mar detrás*. Editorial Libros del Zorzal; Buenos Aires, 2020.

Eduardo Pavlovsky y Hernán Kesselman: *La multiplicación dramática*. Ediciones Búsqueda; Buenos Aires, 1989.