

Capítulo 5

LA HERRAMIENTA MAESTRA PARA TODO ESPACIO DE PRIMERA INFANCIA ES SU RECURSO HUMANO

J. Miguel Hoffmann

Introducción

Esta máxima tiene que ser una firme convicción de todas las autoridades que se relacionen con **espacios de primera infancia**. A modo de metáfora propongo pensar que si construimos el techo de nuestra casa con materiales que no son los apropiados, pasaremos los días de lluvia corriendo por las goteras.

Esto le pone más peso al tema del perfil de la cuidadora o cuidador. *En este sentido es importante distinguir al recurso humano que atenderá de 0 a 24 meses del que trabajará con niños mayores.*

La solución más completa es: *seleccionar de acuerdo al perfil elaborado y luego hacer un periodo de entrenamiento con una currícula mínima, seguido de un período de adaptación.*

Una vez incorporado el recurso humano tendrá asignado un número de niños admitidos de los cuales será el **cuidador primario**¹. Esto tiene que ver también con que muchos espacios de primera infancia trabajan por distintas áreas: música, actividades motrices gruesas y finas, descanso y alimentación, juego libre, juego observado, entrando en contacto con múltiples cuidadoras o cuidadores que tienen diferentes capacitaciones, pero siempre el referente de un determinado niño será su **cuidador primario**.

El recurso humano, como todo organismo o sistema viviente, requiere de condiciones mínimas para su buen funcionamiento. En un estudio (Munton, T. Mooney, A.; Moss, P. Petrie, P.; Clark, A.; Barclay, L.; Mallardo, M.R.; Barreau, S., 2002) se mencionan cuatro ejes a tener en cuenta, con un par de elementos adicionales que citaremos a continuación:

- Niveles de entrenamiento básico y continuo.
- Presupuesto y provisión de trabajos ambientales (domésticos), de limpieza, de mantenimiento y de tareas administrativas.
- Niveles de remuneración y afiliación gremial de los cuidadores y cuidadoras.
- La incorporación de cuidadores masculinos y de minorías étnicas.

Estos cuatro puntos no constituyen novedad para quien quiera que se ocupe de la primera infancia, con extensión al sistema educativo. Lo novedoso es que cuando se implementa -como en el estudio mencionado- todo funciona mejor.

¹ toda vez que escribimos una palabra en destacado con negrita es porque se trata de un concepto que se introduce de esta manera al texto; en una parte de este informe se vuelve sobre ese concepto para explicarlo desde lo conceptual y de lo instrumental.

Agregamos ahora otras condiciones para el buen funcionamiento de un equipo de cuidadoras y cuidadores:

- Contar con un mínimo de un 10 a un 15% del tiempo laboral, para -lejos de los niños- poder reflexionar y registrar por escrito los pensamientos recogidos en esta especie de narrativa de lo ocurrido durante la mañana o el día de trabajo. Esto permite poner en palabras las cosas que han ido sucediendo a lo largo de la jornada laboral y que le ha sucedido emocionalmente a uno/a, con las correspondientes ideas surgidas del análisis realizado. Si no se obtiene la solución por este camino, se confeccionan las notas para la siguiente supervisión bajo el modelo previsto en este informe.
- Contar con el apoyo de grupos de colegas trabajando con los temas comunes a un mismo centro y a la vez con los mismos niños; las reuniones de equipo, donde habrá con el tiempo alguno de las integrantes que por su formación, antigüedad en el trabajo, o capacidad de comprensión, funcionará como Coordinadora con cierta capacidad de decisión.
- Contar con una estructura de consulta regional o remota, que de manera presencial o remota a través de momentos o espacios de supervisión, pueda resolver aquellos problemas que el equipo en sí no puede resolver. Y como alternativa a las visitas y trabajos de capacitación presenciales, contar con elementos accesibles por medios electrónicos, desde las complejas plataformas de formación a distancia, pasando por supervisiones con Skype, hasta el mismo WhatsApp de un teléfono inteligente.

Respecto del tema de una **estructura de consulta**, específicamente del armado y mantenimiento de un **grupo de expertos**: de éstos, algunos mantendrían una posición central (en la base operativa de la administración) y otros se organizarían de manera regional. Para poder cumplir con este último punto, se deberán explorar contactos universitarios en el interior del país (o provincia), que podrían en

colaboración con los expertos radicados en el Ministerio de Bienestar Social (MBS), trabajar en la capacitación periódica por los distintos medios mencionados, con los equipos de supervisión que recorren los distintos espacios, y elaborar propuestas innovadoras a partir de experiencias recogidas en algunos de los espacios que con mayor creatividad han ido resolviendo esta tarea del cuidado alop parental. Esto significa simplemente que sobre un total de 100/1000 espacios de primera infancia existentes, podemos contar con un mínimo de un 5% a un 10% de centros que tienen desarrollos originales, innovadores, que con su creatividad facilitan la tarea a realizar por el conjunto del programa. Son estas innovaciones las que deberían ser circuladas por canales informativos (blogs, páginas interactivas, grabaciones de YouTube).

A estos medios es necesario agregarles los encuentros regionales de los miembros de distintos centros ubicados en un mismo territorio; en caso de ser logísticamente difícil o imposible, los encuentros se harían con los representantes elegidos por cada centro. Idealmente, una jornada anual serviría de base para cosechar las innovaciones creativas más productivas desarrolladas en los distintos centros que conforman el colectivo del PLAN PRIMERA INFANCIA.

Más allá de lo expuesto en el presente informe, me quedan un par de recomendaciones acerca de situaciones que no estaban incluidas en los proyectos anteriores.

Uno de los primeros temas a considerar es el de la inclusión de *especialistas en salud mental infantil*. Esto tiene sentido desde varios lados, ya que facilitaría la identificación y las correspondientes indicaciones para aquellos infantes o niños pequeños que requieren atención especial debido a algún trastorno en el terreno de la salud mental infantil. De no ser identificados y debidamente orientados, se transforman en focos de conflicto en los programas de trabajo con niños pequeños no perturbados por alteraciones de índole emocional que afectan seriamente su salud mental. La inclusión de estos especialistas podrá ser local y fija cuando varios espacios de primera infancia se encuentran próximos dentro de la estructura de una gran ciudad con lo

cual un especialista puede atender tranquilamente dos a tres de estos espacios. Cuando están muy dispersos los centros de atención diurna, habrá que contar con las distintas formas expuestas en la parte de supervisión, siendo aquí el especialista en salud mental infantil un supervisor específico.

Esta propuesta de inserción de un especialista en salud mental infantil también remite a la **prevención**, criterio que debe prevalecer en un período de la maduración y desarrollo donde ocurren la mayor cantidad de cambios en el menor tiempo de vida.

El segundo tema es lo que la bibliografía revisada muestra como un complemento esencial: *la inclusión-sistemática, regular e intencional-de los padres de los niños pequeños que concurren a los centros de atención diurna o espacios de primera infancia.*

Los espacios de primera infancia deben imaginarse **como una avanzada comunitaria hacia la familia**, en cuyo núcleo se gestó, se crió y se seguirá criando el nuevo ser. Desconocer la relación del niño pequeño con su familia de origen es un error ya que con ellos permanecerá el mayor tiempo de toda su infancia. Depositarlo en nuestra institución para su cuidado y preparación para un mejor desarrollo, es tan sólo un acto transitorio, y en el mejor de los casos la única oportunidad que tendrá de recibir un cuidado estudiado.

Está claro que ambas propuestas implican un mayor presupuesto y una planificación más amplia de los objetivos de los espacios de primera infancia.

Ambos temas difícilmente se resuelven de forma satisfactoria por simple derivación a otros servicios, salvo en los casos en los cuales se requiera un tratamiento, una intervención terapéutica reglada, el aislamiento de casos con perturbaciones extremas.

Lo mismo vale para los padres, cuya extensión, los bebés y niños pequeños, son los objetivos de nuestra tarea en los espacios de primera infancia. Excluirlos de una cierta participación en el trabajo con los bebés y niños pequeños, implica perder una valiosa oportunidad para que puedan comprobar presencialmente el trabajo realizado con sus hijos y-

más especialmente-*el buen desempeño de los mismos en las situaciones generadas en nuestros espacios de primera infancia*, por medio de los objetivos planteados y desarrollados con la asistencia de los equipos de acompañamiento locales, visitantes y remotos. Esta experiencia parental de presenciar ciertas capacidades insospechadas del propio hijo suelen tener un efecto muy estimulante, muchas veces reparador de factores que perturban la buena relación parento- filial.

En tercer lugar es esencial para el buen funcionamiento de los espacios de primera infancia estar conectados con todas aquellas organizaciones, instituciones y grupos, cuyo interés central está puesto en la primera infancia, por motivos profesionales o por su conciencia social. Esto incluirá la concurrencia de **voluntarios comunitarios**, pero también el trabajo con organizaciones no gubernamentales orientadas en el mismo sentido. Ideal es encontrar una universidad cercana en la cual existan o bien programas o especialistas en temas de desarrollo humano, más particularmente el desarrollo infantil temprano. También han aumentado significativamente las alianzas de empresas vecinas al espacio de primera infancia, a los fines de colaborar y contribuir a su mejor desempeño.

El intercambio entre los espacios de primera infancia deberá fomentarse regionalmente aspirando a un encuentro anual de los representantes elegidos por cada espacio para aclarar, estudiar, discutir, los temas que más le preocupan a cada espacio. Esta especie de **jornada nacional** de espacios de primera infancia podría funcionar generando comisiones o grupos de estudio para la mejor resolución de los temas cuya incidencia más aflige a los distintos Espacios a nivel nacional.

En cuarto lugar destacó el rol que tienen las mujeres, tanto como principal grupo de cuidadores en los espacios de primera infancia, como en la vida hogareña. Se puede decir que el tejido social que atraviesa la familia está principalmente centrado en la figura femenina, sea la madre, la abuela o algunas de las mujeres de la familia extendida que asumen ese rol en ausencia de las figuras centrales. En el caso de las madres adolescentes, la figura de la *madre de la madre* tiene un rol preponderante. Citaré de la tesis que acompañé como supervisor

internacional, de una colega peruana, el siguiente párrafo de las conclusiones:

“...El estudio confirma una vez más que el rol del cuidado recae en la madre, o en la madre de la adolescente, debido principalmente a la ausencia del padre o al poco involucramiento de este. Al identificar las redes de apoyo, se observa que siguen siendo mujeres quienes asumen temporalmente el cuidado...” (Moreno Zabaleta, 2012)

Pareciera que esta figura ausente del padre es un tema en muchísimos informes sobre la crianza en medios socialmente marginados; esto es así en el mundo occidental en general (digo esto porque no conozco las condiciones en las culturas orientales) pero en muchos informes realizados en Latinoamérica parece ser un tema generalizado.

Esto debería orientar nuestros esfuerzos para alcanzar a estas figuras masculinas que tienen un rol significativo en la crianza de los hijos. Por observaciones que pude hacer-y las que otros compartieron conmigo-, habría una cierta excepción a esta regla en los pueblos originarios, o en las tradicionales culturas como la andina en nuestro país. En estos sitios la presencia del padre se hace notar.

En quinto lugar, aunque quizás hoy en día debería estar más arriba en este listado, el tema de las adicciones está produciendo complicaciones significativas. El alcohol, -elemento antiguo en la figura del padre borracho- ha sido un tema significativo en la crianza de los hijos. Pero hoy las adicciones modernas a diferentes drogas naturales y sintéticas, pueden afectar a ambos miembros de la pareja parental, a las parejas transitorias que formarán las madres solas, y en las madres adolescentes, se comienzan a observar niveles elevados de adicción. Los espacios de primera infancia podrían funcionar como plataformas para colaborar en la regulación de las pautas culturales que rigen a las familias y a los núcleos comunitarios en los que habitan. Existen algunas herramientas de intervención comunitaria sobre grandes grupos. Nosotros hemos hecho la experiencia en varias

oportunidades de instalar la *semana de la infancia* (www.semanadelainfancia.net) en un pueblo pequeño y en una ciudad mediana, capital de distrito. En especial la variante *proceso*, de este instrumento hace que se trabaje un año entero con toda la comunidad, las autoridades sanitarias, de desarrollo social y humano, de la Secretaría de educación, de los centros de atención primaria de salud, de las universidades locales, de las distintas instituciones educativas, para ir gestando grupos de discusión acerca de las múltiples preocupaciones que tiene la población.

Hasta que no se los escucha, no se sabe lo que sienten, temen, desean, buscan entender, o enoja a los miembros de una comunidad, aquello que en política se llama el ciudadano.

Este proceso de 11 meses suele culminar en un último mes, que habitualmente se lo hace coincidir con diciembre, momento de cierre de muchas actividades, para realizar el evento. En el evento se presentan los resultados de los trabajos efectuados en los grupos, se dan conferencias, hay clases, se vuelven a formar grupos de padres, se escucha a las personas de los equipos locales, esa institución que vino a reemplazar el rol que desarrollaba el Estado en función de la ley Agote y que fuese oportunamente derogada. Se invita a jueces que hablan entonces de los casos de abuso, tanto de mujeres como de niños, víctimas principales de aquellos abusos. Se escuchan a las autoridades locales y sus dificultades para dar protección a las víctimas, desnudando de alguna manera las falencias que aún presenta el sistema de protección de los que menos poder tienen en nuestra sociedad.

En sexto lugar, quien quiera que participe en la elaboración de estos proyectos y luego en su realización en el terreno, deberá compartir un mínimo ideario común acerca de lo que implica el desarrollo infantil temprano como primera etapa del desarrollo humano que va desde la concepción hasta la muerte.

Frases como: *el niño es el padre del mañana, el menor en desarrollo es el ciudadano del futuro*, y otras formulaciones más o menos ingeniosas, no hacen más que arañar la superficie del complejo tema del desarrollo humano. En algún momento la política tomó conciencia de esto y hubo ministerio de DESARROLLO HUMANO. Ya no conozco ningún ejemplo de este tipo. Es decir que en cierto modo como sociedad, o como modelo cultural, podemos haber retrocedido en la comprensión de algo tan elemental como que somos seres en constante desarrollo.

El énfasis en el desarrollo infantil temprano está justificado por la enorme velocidad y altísima intensidad de los fenómenos de cambio en esta etapa de la vida. Baste como ejemplo una cita del director del Instituto de desarrollo humano de una importante universidad: *durante el primer año de vida se generan 700 sinapsis por segundo*. Para comprender adecuadamente la importancia de este hecho, hay que tener en cuenta que se estima en 10 billones el número de neuronas con las que cuenta en promedio un ser humano. Cada neurona puede conectarse con 10, 15 y hasta 20 neuronas en distintas áreas del cerebro o de la médula espinal. De ahí el altísimo número de 700 sinapsis por segundo durante todo un año.

En el polo opuesto al desarrollo infantil temprano están los fenómenos contemporáneos de las demencias del tipo Alzheimer, Pick de orígenes aún en estudio, o las de origen senil, producto de una arteriosclerosis cerebral avanzada.

En séptimo lugar, habrá que hacer lugar a un espacio de discusión de las distintas propuestas que recoge el líder del equipo del PROGRAMA por parte de algunos expertos. También es experto quien ha recorrido durante muchos años los sitios en los cuales se cuida de los niños, con el nombre que se le quiera poner, o que haya llevado en el pasado. Éstas personas que vienen de la praxis, -si no se encuentran extremadamente desilusionadas y consiguientemente en un estado de enojo-, podrían contribuir con su saber específico obtenido del hacer, inevitablemente acompañado de reflexiones, de discusiones en ámbitos de pares o de equipos de trabajo.

Sin embargo lo que hemos marcado como un aparte dentro de la frase anterior, alude a una situación de mucha gravedad institucional. Las personas que han tenido que hacerse cargo de la infancia, con recursos mezquinamente calculados, atrasos permanentes en el cumplimiento de promesas de envío de materiales o remesas de dinero, trabajando a veces con cuidadoras que tenían a su cargo 15, 20 o 25 chicos, de todo el rango etario que va de los cero a los cinco años.

Esta lista incompleta de situaciones frustrantes y destinadas al fracaso de los objetivos más elaborados o de las mejores intenciones puestas por los recursos humanos, o sea aquellas personas que cargaban con estas situaciones, ha dejado una generación entera marcada por el malestar, desgastadas por la tarea incumplible (*recordemos que el estrés se define como situaciones sostenidas en el tiempo en las cuales no se tienen los recursos para resolver los problemas que se enfrenta*), y salvo pocas excepciones que han podido encontrar soluciones creativas, deberían recuperarse de esta situación. Es necesario un programa de reconversión de estos recursos humanos “quemados” para poder reincorporarlos a la tarea en una actitud de mayor esperanza, basada en las cosas concretas que les deberá ofrecer este programa de reconversión.

Desarrollo detallado de los diferentes ítems del Índice

Haré una división en dos partes: A) El Contexto; B) Herramientas de Intervención

El trabajo que realizará el Plan Nacional de Primera Infancia (o en su reemplazo, un Plan Provincial o Regional) en los centros o espacios de primera infancia, se compone de al menos tres partes:

- A.- el equipo humano encargado de la tarea
- B.- desarrollo del proyecto específico
- C.- el entorno físico para los bebés y niños pequeños y el equipo de atención.

El equipo humano

Es el elemento más valioso para la concreción del proyecto de mejoramiento de la situación de la primera infancia a nivel nacional.

Una de nuestras primeras recomendaciones relativas a este tema tiene que ver con el conjunto de tres elementos confluyentes para producir resultados deseables en esos espacios de primera infancia (EPI). Enumeramos a continuación estos elementos:

- 1.- el cumplimiento de cuatro condiciones *en la relación laboral* con las cuidadoras o cuidadores; esto se detallará en el desarrollo de cada uno de estos tres elementos.
- 2.- *Objetivos claros y bien definidos* para las funciones que deberán cumplir estos espacios de primera infancia.
- 3.- La prestación de un *equipo de asesores* que acompañarán permanentemente a las cuidadoras y cuidadores. Esta tarea se cumplirá de manera presencial y remota, de ser posible con tecnología online.

Estos tres conjuntos serán el eje central de la organización de los espacios de primera infancia, a los que se podrán agregar complementos. Por ejemplo la confluencia con voluntarios de la comunidad, organizaciones no gubernamentales que comparten objetivos similares, las posibilidades para las cuidadoras y cuidadores de desarrollarse técnica y profesionalmente, para el cual debería estar contemplada una tecnicatura. Puede agregarse aquí la cooperación de instituciones académicas que funcionan en el área de acción de los espacios de primera infancia, ya sea colaborando en el tercer elemento, como en el diseño e implementación de los programas de formación continua.

Con relación al tema 1.- citamos cuatro condiciones que elaboró el conjunto de especialistas responsables del informe reciente sobre la atención diurna de bebés y niños pequeños, efectuado en gran Bretaña

(Munton, T. Mooney, A.; Moss, P. Petrie, P.; Clark, A.; Barclay, L.; Mallardo, M.R.; Barreau, S., 2002):

- Niveles de entrenamiento básico y continuo.
- Presupuesto y provisión de trabajos domésticos, de limpieza, de mantenimiento y de tareas administrativas.
- Niveles de remuneración y afiliación gremial de los cuidadores y cuidadoras.
- La incorporación de cuidadores masculinos y de minorías étnicas.

En otra parte de este mismo informe, los autores agregan dos condiciones que complementan a las cuatro básicas enunciadas: **a)** que la cuidadora o cuidador tengan en vista la posibilidad de un desarrollo profesional o técnico que les da una ventaja competitiva, luego de cumplir su contrato con la institución. **b)** reservar entre un 10 y un 15% del tiempo de empleo de cada cuidadora o cuidador, para que -retirados del contacto directo con la tarea- tengan tiempo para ordenar sus pensamientos, ponerlos por escrito en lo que sería su recopilación de observaciones, con las cuales podrá concurrir a la siguiente sesión de supervisión reflexiva, una herramienta que desarrollaremos más adelante.

Estas recomendaciones pueden contrastar con la realidad que observamos en nuestros espacios de primera infancia, especialmente en los siguientes puntos: a) hay personas que cumplen el rol de cuidadora como contraprestación por recibir un plan de ayuda social; si bien esto resuelve el problema del adulto-continuar recibiendo su plan- no necesariamente está en el mejor interés de los bebés y niños pequeños que concurren a la institución; b) si bien será necesario confirmar este segundo punto por medio de un relevamiento zona por zona, las observaciones efectuadas en directo por el autor de este informe, junto con los reclamos recogidos en los programas de formación continua en los que se prestaron servicios docentes, pareciera que la asistencia a los cuidadores y cuidadoras es limitada en muchos de los Espacios de Primera Infancia (EPI, en lo

sucesivo). c) en diálogos sostenidos con autoridades de desarrollo social en municipios y gobernaciones, se perciben claros signos de sobrecarga, los que -en el peor de los casos- terminan en un cierto nivel de indiferencia frente a los problemas que les llegan a estas autoridades; suele tratarse de una cadena, donde el municipio no siempre recibe la asistencia comprometida por la gobernación o las autoridades nacionales que implementan planes para la atención de la primera infancia.

Si bien somos conscientes de la dificultad de implementar las cuatro condiciones enunciadas más arriba, el lanzamiento del plan PRIMERA INFANCIA, por parte del gobierno nacional, se hace justamente con la intención de revisar, planificar e implementar mejores condiciones. Está claro que muchos aspectos de este panorama enunciado llevará tiempo ponerlo en hechos.

Guarderías de alta calidad pueden cambiar la percepción de este mundo

A los fines de diseñar objetivos para estas instituciones que llevan distintos nombres según los espacios en los cuales se implementan, se pueden hacer algunas recomendaciones:

La designación de guardería lleva la carga simbólica de un sitio donde se deposita y pone en guarda a los bebés y niños pequeños, lo cual está lejos de los objetivos que estamos planteando. En el ámbito privado se ha ido imponiendo el término jardines maternas. En el ámbito oficial se habla de los espacios de primera infancia.

Estas instituciones *deberían* acompañar a la madre a medida que va ganando confianza en su nuevo rol. En el caso de los *padres adolescentes* necesitan de cuidados para poder continuar con su educación. Muchas veces se sienten aislados de sus pares y a veces de sus familias. Este conjunto, el de los padres adolescentes, constituye un núcleo poblacional que merece una atención particular. Pero no sabemos qué porcentaje de los centros de atención diurna, o los espacios de primera infancia, contemplan a este colectivo.

Actividades apropiadas practicadas diariamente ayudan a los padres jóvenes a entender los aspectos sociales, emocionales e intelectuales de su bebé. Esto es propicio para generar un campo fértil para futuras relaciones de apego.

Relaciones focalizadas en los cuidados tempranos pueden proveer ambientes facilitadores donde las necesidades del niño son atendidas y se desarrollan conexiones emocionales. Es el comienzo de la atención, estabilidad y el amor en la vida de estos niños.

El Contexto de la cuidadora/cuidador. Principales puntos a definir:

A) *Coficiente niños por cada adulto (I/A ratio)-Tomado del informe RR320²*

El coeficiente de relación entre adultos y niños a cargo tiene algunos considerandos para tener en cuenta si se van a comparar servicios o instituciones. Por ejemplo la recomendación de la Unión Europea es que de una semana de trabajo de 36 horas, un mínimo de un 10% a 15% de dicho tiempo deberá destinarse a que los adultos (cuidadores) tengan ocasión de elaborar en conjunto los elementos esenciales de la tarea; a esto se agregarán situaciones de entrenamiento y formación. Otro caso que relativiza la cifra es la presencia o ausencia de un número significativo de niños en un día u hora determinada; por ejemplo, los adultos contratados pueden estar presentes en su totalidad, pero faltan por diversos motivos 20 a 30% de los infantes o niños pequeños.

H³: Por lo tanto una de las reglas establecidas es hacer observaciones sobre la presencia simultánea del número de niños y adultos a intervalos de una hora o una hora y media, promediando luego los coeficientes obtenidos en cada una de las fracciones.

² (ver Bibliografía)

³ En lo sucesivo se marcará con esta letra H (de Herramienta) las sugerencias de alguna forma de herramienta.

Un tema adicional a tener en cuenta es el tiempo total por año que un determinado cuidador o cuidadora desempeñan su tarea. Citan autores que dan ejemplos donde la mayoría de los centros de cuidado diurno atienden/trabajan 50 semanas al año durante 10 horas al día; a su vez los adultos contratados tienen seis semanas de vacaciones, y una jornada laboral que no excede las ocho horas diarias y esto considerando asistencia perfecta. De modo que hay un corrimiento inevitable en la tasa establecida entre adultos y niños en diferentes momentos del año u horas del día.

¿Qué clase de niños hay en los distintos países en centros de cuidado diurno?

El informe cita los casos de Suecia y de Hungría, donde hay una licencia por maternidad muy generosa con lo cual el número total de niños que asisten a estos centros diurnos de cuidado es muy inferior al de países comparativos como gran Bretaña y Estados Unidos de Norteamérica, donde los bebés tienen una proporción mucho más alta en la composición de la población de los centros de cuidados diurnos.

A esto hay que agregar el tipo de necesidades que trae la población que concurre a un centro: donde hay necesidades especiales será necesario la presencia de mayor número de adultos en el coeficiente que estamos discutiendo.

¿Cuál es el peso relativo del cociente?

Existe consenso respecto que el cociente es sólo uno de varios aspectos que hace al equipamiento humano de un determinado centro. Otros elementos importantes para determinar la calidad de una de estas instituciones son alguno de los tres puntos siguientes:

- a.- entrenamiento del personal.
- b.- pago y otras condiciones de la contratación (vacaciones, horarios, apoyos a la tarea, buena coordinación, etc.)
- c.- otras características del entorno laboral.

Mientras los sueldos son un componente importante de la satisfacción laboral, hay otros factores que contribuyen a obtener este resultado final. Por ejemplo el tiempo que la institución destina a capacitar a sus trabajadores es un elemento importante.

Esto lleva a un segundo incentivo: el desarrollo profesional o de capacitación, algo que la cuidadora o cuidador quieren y pueden llevarse consigo en caso de la interrupción del trabajo.

Un problema frecuente en los centros de cuidado diurno es el tiempo de permanencia de cada cuidadora o cuidador, también conocido como **rotación**. Toda interrupción en la permanencia resulta un trastorno en el cuidado, tanto mayor cuanto menor es la edad del niño a cargo.

Se ha comprobado que la buena integración con las compañerxs de trabajo y las posibilidades de crecimiento profesional producen un índice de correlación que reduce la incidencia de la rotación. Es decir habrá mayor permanencia cuanto más haya de los dos factores mencionados último.

Otro elemento a tener en cuenta es el tipo de niños que concurren al centro de cuidados diurnos. En los casos de los países que tienen una licencia de maternidad prolongada, estos centros diurnos tienen poca población menor en el rango etario del año o año y medio, ya que permanecen en la casa con la madre. Eso se da en especial en países escandinavos que tienen una política pública muy favorable al núcleo familiar para permitir la crianza del nuevo integrante.

Pero también tienen importancia la distribución de niños con dificultades de distinto orden, desde la simple desnutrición hasta los trastornos severos del desarrollo.

Por esto y por otras razones, considero que deben incluirse en los equipos de apoyo regional y de visita presencial a especialistas en salud mental infantil. +

Es muy fácil hacer un diagnóstico presuntivo con algunas herramientas que permiten descartar o hacen sospechar la existencia de

un trastorno del espectro autista, un mal que ha ido creciendo y según las últimas cifras del centro de control de enfermedades de Atlanta, EEUUdeNA, está alcanzando un índice de uno cada 97 nacimientos. Nosotros no vemos un índice tan elevado, pero tampoco tenemos estadísticas confiables.

Entre las recomendaciones haremos justamente eso: *proponer el relevamiento zona por zona tanto de la calidad del perfil de los cuidadores y cuidadoras, como también un primer examen mínimo con un par de herramientas que orienten sobre la salud mental infantil del grupo que se visita.*

En un informe de la universidad de Londres, integrado por Peter Moss y los equipos de investigadores de esa universidad establecen cuatro condiciones adicionales a las que ya hemos mencionado:

- Niveles de entrenamiento básico y continuo.
- Presupuesto y provisión de trabajos domésticos, de limpieza, de mantenimiento y de tareas administrativas.
- Niveles de remuneración y afiliación gremial los cuidadores y cuidadoras.
- La incorporación de cuidadores masculinos y de minorías étnicas.

Estas recomendaciones del equipo inglés están mencionadas en muchos de los reclamos que hacen los gremios que representan al sistema educativo. No tenemos conocimiento de un gremio que en la Argentina represente a cuidadoras y cuidadores de los centros diurnos, aunque posiblemente estén incluidos en el colectivo docente; en ese caso convendría una diferenciación por la especificidad de los cuidados muy tempranos, anteriores a los dos años o dos años y medio . También son temas que se incluyen en las manifestaciones de buenas intenciones relacionadas con el futuro del cuidado de la infancia y el mejoramiento de la educación. Pero por lo general son simples enunciados que no necesariamente tienen consecuencias en la estructuración posterior de los perfiles laborales y de las contrataciones efectuadas.

Las variaciones culturales con respecto al cuidado diurno de chicos de 0 a 4 años también aportan sorpresas. En el informe de Peter Moss (Munton, T. Mooney, A.; Moss, P. Petrie, P.; Clark, A.; Barclay, L.; Mallardo, M.R.; Barreau, S., 2002) se cita un trabajo de Tobin, Wu y Davidson de 1987, donde estos autores mencionan el enfoque japonés para estos centros. Los japoneses coinciden con los norteamericanos en evitar grupos demasiado grandes o ratios muy altas y admiten que eso genera algo de caos en los centros diurnos. Su enfoque de la situación caótica no tiene la connotación negativa que se encuentran en muchos informes occidentales. Los japoneses parecen pensar que un cierto nivel de caos presenta a los niños con nuevos modelos de ajuste y adaptación, que son más parecidos a la vida que les espera más adelante que la excesiva protección del ambiente doméstico familiar.

El sustrato ideológico de los centros diurnos

Quizás lo más interesante de este informe que estamos analizando radica en la contraposición de dos modelos ideológicos que determinan la organización de los centros de cuidados diurnos en Inglaterra por un lado y en el continente europeo por otro. El modelo inglés está más influido por las teorías de John Bowlby, y por lo tanto lo designan “pedagogía del apego”, basado en el precepto que la educación inicial hasta los dos años debería corresponder a la madre, asegurando de este modo lo que se designa en esa teoría como una base segura. Este es un concepto central basado en las teorías inglesas-luego muy divulgadas en todo el mundo occidental- que pone las relaciones interpersonales primarias en la base de la seguridad emocional, que a su vez es el cimiento para la construcción del complejo edificio educativo de la adquisición de conocimientos relacionados con el mundo, como opuesto al microcosmos de la intimidad de los vínculos familiares primarios. *Algo así como primero consolidar el elemento de confianza en determinadas relaciones humanas, base de la seguridad que permite luego dirigir la atención, el interés y la curiosidad a la comprensión del mundo exterior, el mundo de los objetos, de su manejo adecuado y*

apropiado, la información que lleva a comprensiones cada vez más complejas, en síntesis todo lo que es el programa educativo desde la sala de tres y de cuatro hasta la formación universitaria con o sin posgrado.

Según la visión de Loris Malaguzzi, un influyente pedagogo de posguerra, creador de los centros de atención de bebés y niños pequeños en la zona de Reggio Emilia, Italia la figura del pedagogo en los centros diurnos de atención es determinante en ese modelo y *el pensamiento que los informa para sus acciones y determinaciones está basado en que el niño es para estar con niños, que es la forma de aprender unos de otros*. Este modelo concibe al niño con capacidades de autoaprendizaje y de aprendizaje por contigüidad con otros niños. A su vez las experiencias interactivas construidas con la ayuda de los adultos presentes, contribuye a la selección y desarrollo de estrategias que son una parte esencial de los aprendizajes tempranos, objetivo de la educación temprana.

Los conflictos constructivos transforman la experiencia cognitiva del individuo promoviendo tanto el aprendizaje como el desarrollo individual. Si se coloca los niños en pequeños grupos se constituye el escenario de un aprendizaje de co-construcción sobre la base de la igualdad, ya que en esa etapa de la infancia no existen relaciones de autoridad ni de dependencia.

¿Tienen ventajas los centros de atención diurna con inclusión de los padres?

Más allá de resolver una situación social de una madre que necesita volver al trabajo la pregunta que surge ante los espacios de primera infancia es si prestan o no un servicio adicional a la custodia de los niños mientras las madres se ausentan.

En un trabajo publicado ya en este tercer milenio (Halpern, 2000), luego de historiar 40 años de modelos de intervención en primera infancia, resume sus conclusiones de la siguiente manera:

Los centros de atención diurna ofrecen un número de ventajas, siempre y cuando apunten a una atención de alta calidad en bebés y niños menores a dos años.

Los estudios han confirmado que una cierta mezcla de sostén a los padres y servicios directos de desarrollo infantil a niños pequeños son los que mejores resultados prometen, incluido la mejoría a largo plazo, sin por eso desatender la necesidad de sostén y desarrollo propio de los padres. (Halpern, 2000), p.376

También se encontró una correlación entre los trabajos de intervención orientados al mejor desarrollo de la población infantil y la obtención de experiencias basadas en evidencia; más aún, estos hallazgos convergen con lo que seguramente es una necesidad creciente para una atención cualitativa alta de bebés y deambuladores en familias que reciben planes sociales, para mover su situación de la asistencia social a la obtención de un trabajo.

En un nivel más útil, lo que se aprendió es que si bien los agentes comunitarios involucrados en los centros de atención diurna buscan comunicar que son personas confiables pero que a la vez no desean boicotear la motivación parental para crecer por sí mismos y tomar mayores riesgos. En estos días los programas tienen que hacer un balance difícil entre el objetivo de atraer y mantener la participación de familias muy vulnerables con el hecho de no sabotear la capacidad de aquellas familias con mejores condiciones para lidiar con la vida cotidiana.

Una ventaja adicional es que tanto padres como niños que participan de programas basados en centros de atención diurna, van logrando una mayor homogeneidad con sus pares, tanto a nivel de niños como de adultos, terminando con un sentimiento de pertenencia a un grupo con problemas similares.

Un tema doloroso para quien se ocupa de la primera infancia es reconocer que las intervenciones para este período del desarrollo humano no recibe toda la atención ni la responsabilidad del sistema público, por ejemplo no teniendo un presupuesto ni un flujo de fondos asegurado. Si bien ha ido creciendo este flujo de fondos hacia la primera infancia la

inmensa mayoría del presupuesto público-quizás hasta el 80%⁴-es dirigido hacia los programas pre-escolares en las escuelas públicas. El autor da algunos ejemplos presupuestarios de su país, pero que podrían ser indicativos de lo que pasa también en nuestro país. Por ejemplo en el estado de Georgia se destinaron en un año fiscal 700.000\$ al programa de familias saludables y a la vez 157 millones a los programas pre K. El estado de Illinois proveyó 2 millones para su iniciativa de prevención mientras destinaba 100 millones a programas pre K. Pareciera que en algún momento los programas destinados a la primerísima infancia deberán buscar su presupuesto en aquellos recursos federales de mayor importancia como son los planes materno-infantiles que aún atienden a familias pobres con niños del nacimiento hasta los tres años. Cita a continuación una serie de planes.

Personalmente creo que este tema en la Argentina está de alguna manera resuelto, con la distribución en programas como PRIMEROS AÑOS y otras iniciativas provinciales o nacionales orientadas hacia los períodos más sensibles del desarrollo humano.

En otro apartado el mismo autor (Halpern, 2000) p 384-5 , hablando de aquellas familias muy pobres en las cuales hace falta una movilización de los padres desde los planes de sostén social hacia el trabajo y el empleo para pensar cómo funcionan los modelos de intervención en la infancia temprana y cómo encajan en las vida familiares.

Dentro de este contexto es posible que las intervenciones sobre la más temprana infancia comiencen a sentir la presión de ayudar a los padres con planes para mover hacia empleos más estables.

Es posible y quizás deseable que el tratamiento de la mayor calidad dispensado a infantes y deambuladores termine ocupando un lugar más prominente en la estrategia para lograr objetivos de intervención en la más temprana infancia.

⁴ estos son datos del autor del trabajo citado sobre lo que ocurre en los Estados Unidos de Norteamérica, nos faltarían estudios equivalentes para conocer el estado presupuestario de estos temas en la República Argentina.

Especialmente para familias que padecen intenso estrés, las experiencias basadas en un centro de atención diurna de niños y su familia serán capaces de proveer a los niños pequeños con una rutina diaria predecible, un ambiente seguro, con la estimulación verbal necesaria y la atención focalizada, para todo lo cual los padres carecen de la energía necesaria. Cuando en cambio los padres observan que los niños desarrollan y prosperan, esta experiencia les puede servir como motor a su propia dedicación a los mismos.

Sin embargo no podemos olvidar que este enorme potencial de los centros de atención diurna para servir como uno de los elementos centrales en la intervención de la infancia más temprana está constantemente amenazado por los enormes costos de proveer un cuidado de altísima calidad para bebés y deambuladores. Sin embargo la nueva tendencia de asociación entre el Estado y otras fuentes de fondos que surgió de las modificaciones o reformas en el sistema de bienestar social podría ser uno de los soportes de este tipo de programas de beneficio para los niños y los padres especialmente en aquellas familias en las cuales las mamás de los más pequeños son necesarias para contribuir al ingreso familiar.

Respecto de la financiación, tomamos los siguientes datos de una publicación de CIPPEC (CIPPEC-AGUSTÍN CLAUS | BELÉN SANCHEZ, febrero 2019):

Entre 2016 y 2018 la inversión educativa nacional cayó un 9% en términos reales. A su vez, la inversión provincial cayó 8% entre 2015 y 2016, se estancó entre 2016 y 2017, y se estima que retrocedió en 2018 por la caída real del salario docente, que representa el 90% del presupuesto educativo provincial. El poder adquisitivo del salario docente descendió 14% entre 2015 y 2018, con fuertes disparidades provinciales.

La reducción de la inversión educativa nacional es preocupante especialmente por el escaso margen que tienen las provincias para implementar políticas con recursos propios más allá del mantenimiento del sistema educativo, es decir, el pago de salarios e infraestructura. La caída que se registra en 2018 podría profundizarse si el presupuesto 2019 se ejecuta tal como fue aprobado: en ese escenario la caída presupuestaria 2016-2019 alcanzaría el 19% en términos reales.

Si bien el informe no es relativo al campo que estamos analizando, que depende de Bienestar Social y no de Educación, es ilustrativo de una tendencia negativa en la inversión pública en campos esenciales del Desarrollo Humano como lo es la educación.

¿Quiénes trabajan en estos centros?

Creo que existen numerosos escalones entre el investigador de una institución como el CONICET y la portera o cocinera de un centro de atención infantil en una remota provincia de nuestro país.

Entre ambos extremos se encuentra la multiplicidad de actores que ejercen su labor, su especialización, o su profesión en el campo de la primera infancia. Imagine ambos extremos mencionados más arriba, intercalarle todas las actividades que se realizan en el campo de la primera infancia de acuerdo a lo que usted cree que existe como capacitación en cada una de las mismas. Éste bien puede ser un ejercicio o trabajo práctico para aquellos que utilizan el libro para su formación en algún tipo de especialización dentro del amplio campo de la primera infancia, sea usted maestra jardinera, psicopedagoga, o trabajadora social, especialista en motores profundos, y tantas otras especialidades nuevas de las cuales a veces ni el nombre nos es familiar.

Sin embargo todos y cada uno de ellos tienen un papel en relación a los bebés y niños pequeños que ingresan en la institución o concurren a nuestros centros de cuidado diurno.

Más de una vez busqué a la cocinera del centro que visitaba para enterarme con mayor detalle a través de sus comentarios de una perspectiva general tanto en lo que hace a los niños que concurren como las personas que se ocupan de ellos. Su situación de persona de servicio o atención, ubicada allá en la cocina, la coloca en una posición de privilegio para la observación no participativa de todo lo que ocurre a través del pasador que une la cocina con la sala principal del centro, ya que por allí se pasan las comidas que se sirven. A la vez, al estar menos expuesta al desgaste provocado por entrar en contacto con las frustraciones y choques entre colegas, con los padres de los niños y algunas veces los niños difíciles, no tiene el índice de rotación que presenta la persona que se hace cargo de los bebés o niños pequeños. Por eso se explica que en algunos casos alcancen 15 o 20 años cumpliendo el mismo rol y pueden comentarte *“a la mamá de esta chiquita la conocí cuando venía acá, a este centro, acompañada de su mamá en ese momento”*. Esa posibilidad de historiar es un agregado significativo a la comprensión en la actualidad de alguna familia o niño en particular.

También me he formulado muchas veces la pregunta: *¿el saber que uno trae, permite hacer?*

Con el tiempo aprendí a tener cautela con este pasaje de los conocimientos de libros y clases a la acción en el campo y terreno con los bebés y niños pequeños.

Respetemos entonces a los que están en el hacer, que es cotidiano, permanente, y en muchos casos se desarrollará los 365 días del año. Si nos acercamos con un saber, seamos extremadamente respetuosos de la asimetría existente que por otro lado es absolutamente bilateral. Casi tanto ignoramos los que *sabemos* de ese quehacer diario como pueden ignorar información científica quienes cumplen cotidianamente con su tarea. Si resultado insistente en marcar este punto es porque lamentablemente he asistido con vergüenza ajena a verdaderos abusos por parte de quienes se sienten en una posición de superioridad debido a su saber, sus títulos, o su cargo.

Digamos entonces que tenemos por delante una fructífera integración entre el hacer y el saber. Sepamos que esto es un *proceso* y que como tal llevará tiempo, esfuerzos mutuos, y muchas veces la necesidad de retroceder y comenzar nuevamente.

Lamentamos que las universidades aún no se hayan podido decidir a considerar a la **Primera Infancia** como una disciplina integradora de múltiples conocimientos a los cuales aportamos desde diferentes fuentes de información y que requiere un duro trabajo de integración y homologación de conocimientos.

Herramientas⁵

Organización del equipo como un grupo de trabajo

Lo que nos pasa a nosotros, ¿Importa?

Todos somos seres humanos. Esta obviedad es para recordarnos que cuando intervenimos en el terreno de la primera infancia no somos algo construido como un instrumento de materiales inertes y que *nosotros mismos somos el instrumento*. Lo que sucede ante nuestros ojos, lo que escuchamos, aquello que no olvidamos, lo que tocamos, lo que nos transmiten nuestros sentidos es la materia prima con la cual vamos

⁵ Delineadas Tomado como referencia el Capítulo II del TOMO I de “Primera infancia- la construcción psicosocial de un ser humano. (Hoffmann J. , PRIMERA INFANCIA, la construcción psicosocial de un ser humano., 2013)

construyendo lentamente dentro nuestro una unidad que llamamos Vivencia.

Resulta evidente a la observación que aquello que el bebé inicia como actos exploratorios, de hacer contacto con su madre o cuidadora, y más adelante en su desarrollo, las experimentaciones y el comienzo del juego, producen un efecto sobre su estado interior. Dicho efecto se puede deducir de las expresiones faciales, respuestas corporales, miradas inquisitivas dirigidas hacia la madre en busca de una explicación, o estados emocionales más intensos como puede ser el llanto en el caso de haberse quemado tocando una vajilla o un alimento caliente.

El conjunto de vivencias que acumulamos nosotros en una entrevista o consulta durante nuestras tareas en relación a la primera infancia, nos dejara siempre un residuo que nos hace revivir ese momento hasta que encontramos una forma de expresar aquello que se nos había quedado grabado en esa unidad o momento de actividad. Cuando logramos esto, es que transformamos lo vivido en una experiencia (Hoffmann J. , *De la iniciativa a la Experiencia*, 1994).

Este pasaje es el que se facilita mediante el intercambio en el sitio de trabajo y es en lo que pueden contribuir las supervisiones cuando tenemos el privilegio de disfrutar de las mismas. De lo contrario, podemos acumular en nuestro interior una suma muy grande de momentos vividos que no han sido recientemente transformados, proceso al que también designamos con la palabra elaboración. La ausencia de la elaboración suele constituirse en un inconveniente para nuestro desarrollo laboral o profesional.

Si bien volvemos a hablar de esto en los recursos de “Supervisión Reflexiva” y “Sostener al que sostiene”, acá le damos un enfoque más coloquial que servirá de sustrato para comprender aquellas dos herramientas concretas.

Una de las cosas que claramente se hace presente son nuestros afectos, en respuesta a aquello que estamos viviendo. Pero para poder trabajar profesionalmente debemos hacer uso de esos afectos como si fuesen señales-teórica y técnicamente lo son- de algo que está ocurriendo

en el campo exterior cuando nos encontramos sumergidos, y al mismo tiempo en nuestro interior (ver columna en página siguiente).

Recuerdo un caso que por lo particular resultó en una especie de explosión en cadena en todos los participantes de los equipos dependientes tanto de salud como de desarrollo humano de un municipio. Se sumó también la crisis entre los educadores. Se trató simplemente y nada menos que de la muerte de una alumna de 10 años que ocurrió súbitamente en el momento en que se levantaba para ir al pizarrón a realizar una tarea.

Se llamó al equipo de psicología dependiente tanto de salud como de desarrollo humano para resolver la crisis que se produjo entre los alumnos, la que sufrió el docente y desde ya la que padeció la familia al serle comunicado el hecho. La única persona disponible en esa situación estaba partiendo a otro trabajo. En la reunión que se hizo el día posterior se criticó enormemente la postura de esta profesional pero que alegó que no sólo el tema del horario si no el hecho de tener que enfrentar en soledad tamaña crisis la llevó a seguir adelante con su plan de irse. Eso permite analizar la conducta seguir para cualquier profesional ante una situación de emergencia.

En las reuniones conjuntas con los educadores se vio también que la institución tampoco tenía un plan de contingencia para este tipo de crisis que desde ya han de ser muy poco frecuentes. No así sin embargo otros accidentes como puede ser la asfixia por atoramiento, o una herida grave, donde en pocos segundos hay que tomar medidas con mucha resolución.

Lo que ayudó enormemente al grupo grande de unas 30 personas, donde estaban presentes el equipo de psicología gran parte del equipo de salud y las autoridades municipales y distritales de educación, fue la concurrencia al municipio de un equipo de intervención en crisis del Ministerio de Educación de la provincia. Quedamos todos deslumbrados por la destreza en el interrogatorio para establecer los hechos con minuciosidad y las intervenciones de los distintos actores. Nos informaron además de la posibilidad de contar con la intervención del equipo en cualquier tipo de estas crisis extremas, y visto la profesionalidad con que se manejaron las dos psicólogas que

concurrieron, entendí con mucha claridad la importancia de la cadena de contención y este último eslabón de un equipo de crisis. Desde ya que se hace una consulta por vez a ese equipo, puede repetirse una segunda reunión de elaboración, pero son intervenciones muy limitadas. De ahí el concepto de consultoría.

La contención emocional

“...cuenta el siguiente episodio, un chico acude a ella en pleno ataque de rabia... Pero se me hizo claro como el cielo sin nubes que su enojo no era para conmigo de ninguna manera, sólo lo traía a este espacio seguro para que yo le ayudara a entender lo que le pasa. Había empezado a entender aquello que escuchaba llamar la transferencia...” (Shahamon-Shano, R.; Lapidus, C.; Grant, M.; Hallpern, E.; Lamb-Parker, F., 2005)

Este episodio nos muestra la importancia que tiene el conocimiento de los procesos internos de los niños y el nuestro, ya que a través de nuestra captación -muchas veces llamado la empatía, aún que es un acto más específico, puede usarse en términos generales. Esto nos puede llevar a la comprensión de los procesos internos de los chicos que están a cargo nuestro. Por eso el énfasis que podemos tener el hecho que nosotros mismos, nuestro ser todo, nuestras emociones, sentimientos, recuerdos, asociaciones y ese conjunto que configura el mundo interno es el que nos permitirá elaborar una respuesta apropiada. El ejemplo citado la persona a cargo no necesita hacer nada, el trabajo fue la comprensión que se ataque de rabia no tenía que ver con algo del momento y más bien estaba relacionado con el ámbito seguro en el cual podía expresarlo.

Entonces nuestra tarea es configurar ese ámbito seguro, donde no habrá enojos y retos cuando un chico tiene una crisis emocional, y se producirá la contención de la misma confirmando que el espacio es

seguro para estar y expresarse. A veces esos todo lo que se necesita, entender y responder sin la necesidad de acciones correctivas.

La autoayuda de los espacios de primera infancia

Una dificultad común a las instituciones que trabajan con primera infancia, es la falta de estructuras de contención. El trabajo con niños pequeños es un desafío emocional, físico pero también intelectual, que muchas veces no puede ser resuelto por un individuo particular. Esto nos llevó a postular la necesidad de cuidar al que cuida mediante una técnica que denominamos cadena de contención. Como lo dice su nombre, el objetivo es la contención; los eslabones que conforman la cadena será lo que analizaremos a continuación.

En este marco analizamos la protección del agente comunitario que comienza con:

- 1° Contar con un objetivo claro, que ha sido explicado detalladamente por las autoridades del centro de cuidados diurnos.
- 2° Habrá un coordinador de proyecto; es una figura central, y es el eslabón entre los diseñadores de un plan y los ejecutores. Estará conectado con los equipos de capacitación para poder detectar fallas en la preparación de los miembros de su equipo.
- 3° Está el tema del liderazgo. Este concepto se maneja más en los planos del comercio o de las organizaciones sociales y políticas, pero el trabajo en la comunidad tiene que ver con la organización social y por lo tanto la capacidad de una persona para saber conducir estimulando, enseñando, escuchando, direccionando los esfuerzos de su equipo son algunas de las cualidades requeridas. Con este modelo se podrá evitar una conducción autoritaria, paternalista, o anuladora de las iniciativas de los miembros del equipo.

- 4° Habrá reuniones de equipo; la frecuencia de las mismas determinan en forma directamente proporcional las posibilidades de éxito del programa. Durante estas reuniones se detectan los problemas que el coordinador podrá llevar a los creadores del plan o a los equipos de capacitación. . O bien intentará resolver por sus propios medios, ya que su capacitación en la conducción también tiene que estar garantizada por su formación que le permitió alcanzar ese nombramiento. Claro que estamos pensando en nombramientos por mérito y concurso de cargo, (Hoffmann J. , PRIMERA INFANCIA, la construcción psicosocial de un ser humano., 2013) no por influencias personales o de cualquier tipo. En las reuniones de equipo también se produce ese fenómeno que se llama " lluvia de ideas", que es la posibilidad de nutrirse de las elaboraciones que hace cada miembro del equipo, de las iniciativas y propuestas que hagan cada uno de los integrantes, debidamente procesadas por los coordinadores.
- 5° Se producirán problemas nuevos que requieren otras soluciones que las ya conocidas. Muchos equipos, con un número suficientemente importante, si han logrado una atmósfera laboral cooperativa, terminarán haciendo propuestas para estas dificultades no previstas.
- 6° Todo plan nacional tiene supervisores y auditores, y si no los tiene es una falla del plan. El rol de los supervisores es resolver con el coordinador en forma telefónica a correo de Internet, y de las maneras más expeditas posibles los problemas que superan al coordinador. Periódicamente supervisor se incluirá las reuniones de equipo.
- 7° los auditores serán los que evalúan periódicamente el desarrollo del programa en los sitios en que se está implementando. En este caso se evalúa el total del sistema, desde el supervisor hasta el último de los integrantes de un equipo de ejecución. De esa auditoría saldrá la evaluación sobre la capacitación del coordinador, del equipo, y el rol que ha tenido el supervisor.

Pensando que todos estos cargos son remunerados, es una inversión en el bienestar social que genera una importante deuda con aquellos que han sido elegidos para ejecutarlo.

- 8° Periódicamente, en forma anual, o eventualmente cada dos años, los diferentes equipos tendrán la oportunidad de reunirse en un foro de evaluación del proyecto donde intercambiarán con otros ejecutores sus propias experiencias. Es posible que por una cuestión de costos se limite a la presencia de los coordinadores y quizás un miembro del equipo elegido para participar en el foro.
- 9° La publicación periódica de informes va generando una base de datos que permitirá luego del período señalado para la implementación del plan elaborar las conclusiones de las cuales saldrán las revisiones para continuar o discontinuar el plan.



Figura 1: muestra, por fuera las garantías de un buen plan y por dentro el funcionamiento adecuado del Equipo de Agentes Comunitarios que lo ejecutan

Todo esto ha sido pensado por quienes programan los planes en los ministerios, pero es bueno que también lo conozcan los integrantes de la cadena de contención, quienes son las piezas vulnerables de todo proyecto de ejecución en la sociedad.

Esta propuesta de nueve puntos, conteniendo alguno de esos puntos más de un tema, permite teóricamente que un agente comunitario haga su propia evaluación del plan en el que se mete. Si le asigna un punto a cada uno de los ítems señalados (sabiendo que en cada punto de los nueve puede haber más de un ítem), obtendrá una escala que puede llegar a los 15 puntos. Sabiendo que existen muchas dificultades en la puesta en práctica de esta cadena de contención, digo que si el puntaje obtenido es superior a ocho sobre una escala de 15, es posible atravesar esta experiencia sin mayores daños o dificultades. Pero también deberá evaluar su propia capacitación para enfrentar las demandas de la tarea.

La supervisión reflexiva

El enfoque de la supervisión reflexiva, no es un enfoque psicoanalítico, aunque en toda su concepción y enfoque, tanto como en muchos aspectos de la técnica, se le parece mucho.

Fue diseñada originalmente por Emily Fenichel⁶ (Fenichel, E.; (Ed), 1992)ben 1992, desde la organización a la que dedicó los últimos años de su valiosa función profesional antes de su trágica muerte. Esta organización que es mixta en cuanto a que tiene un componente gubernamental y otro de un modelo similar a las organizaciones no gubernamentales que se llama 0-3 y tiene sede en Washington D.C. Estados Unidos de Norteamérica. Sus publicaciones son muy prácticas y están orientadas a los agentes comunitarios que se relacionan con los niños de la edad cuyo título lleva la institución.

⁶ 1942-2006, ocupó la segunda mitad de su vida a la organización **Zero To Three**, en la cual tuvo todos los cargos posibles. Durante mucho tiempo manejó las publicaciones de esta importante organización dedicada a la primera infancia.

Tiene planteos muy sencillos en lo conceptual y se puede construir una pequeña grilla de condiciones que debe cumplir el agente comunitario habilitado para el cuidado de bebés y niños pequeños. El capítulo que pasaremos a comentar, también dedica una parte importante a las condiciones que debe cumplir un supervisor y de las mejores formas de ejercerla.

Supervisión reflexiva, también llamada reflectiva, involucra especialmente dos cosas:

- 1º: poder pensar sobre formas de abordaje de la problemática en un bebé o niño pequeño- mismo, eventualmente, de toda su familia -.
- 2º: hacer el aprendizaje de formular preguntas acerca de los aspectos que definen una familia, o bien formularse las preguntas para acceder al problema de un determinado bebé o niño pequeño.

El encuentro para una supervisión es también una pausa en la semana-cuando no se da mensualmente-. Estas pausas son necesarias para tener algún tiempo para reflexionar sobre lo que se está haciendo, lo que está pasando en el trabajo, y quizás centralmente, que es lo que ocurre con uno mismo en el transcurrir de esas actividades.

Está claro que el cuidado de bebés y niños pequeños es una tarea cargada de urgencias y de presiones, lo cual deja poco espacio para la reconciliación, para volver a motivarse, tener alguna nueva idea en la medida que se toma un poco de distancia con la cotidianidad de la tarea.

Como ya fue dicho, es un elemento central en esta pausa la posibilidad de la reflexión.

Podemos decir que la pausa puede estar causada por la supervisión, o puede ser una regla que se instituye en el lugar de trabajo; al respecto hemos visto que entre las condiciones que postulan los informes modernos como el citado en la bibliografía bajo la letra A, existe la indicación de optimizar el trabajo otorgando entre un 10 y un 15% del tiempo total contratado del agente comunitario, a los fines del trabajo

fuera de la tarea en contacto directo con los niños o bebés, con las familias, con las consultas.

Es decir que *se propone un espacio para pensar sobre el hacer*.

Estos espacios también sirven para volver a ganar motivación para la tarea, que se suele desgastar en la rutina; tanto más, cuanto peores sean las condiciones laborales. Tomamos este punto en un aparte específico – un poco más arriba- cuando tratamos el punto de la autoayuda en los equipos de trabajo. El tomar distancia suele minimizar aquello que se ha vivido con mucha intensidad en el momento de la acción, con lo cual es posible rectificar el rumbo de las acciones y reacciones.

En todo esto, no se puede enfatizar suficientemente la importancia que tiene lo que le pasa a cada uno con lo que está haciendo, qué cosas le provoca internamente, que nace en su interior, y cuáles son los movilizadores. Para esto es importante que el supervisor muestre interés en lo que trae el agente comunitario, pueda tener la capacidad de encontrar los elementos que merecen un reconocimiento en esa tarea, a la vez que tener en cuenta una cierta preocupación por el funcionamiento y bienestar en la tarea del agente comunitario.

En el transcurso de una supervisión es posible hacer aflorar emociones intensas, muchas veces negativas como son la rabia y la frustración, y en casos extremos la desesperanza.

Respecto de esta última, en la medida en que se establece como un estado semipermanente o permanente, habrá que buscar nuevas formas para ubicar al agente comunitario en tareas que los aparten de esa desesperanza, la más invalidante de todas las emociones para el trabajo.

El supervisor tomará también en cuenta buscar una mayor advertencia de cada supervisado acerca de lo que le está ocurriendo. ¿Por qué estoy apurado y corriendo? ¿Qué me causa esta irritación que siento? Algunas de estas situaciones internas son más imprecisas, como lo es la angustia, un estado en el cual se tiene el presentimiento de que algo malo

está ocurriendo o podría ocurrir, sin alcanzar a precisar de qué se trata exactamente esa situación angustiante.

También es tarea del supervisor comprender cuál es la situación del agente comunitario en toda su magnitud y profundidad. Esta comprensión es la que permite apuntar a una mejora en la comprensión del agente involucrado con un bebé o niño pequeño, o con su familia. Transmitirle lo entendido, ayuda al agente a buscar una nueva aproximación al problema, que a veces en el diálogo con el supervisor surge como una posibilidad.

Sosteniendo a quien sostiene

Tomaremos algunas ideas de alguien que trabajó el tema de la contención del equipo de trabajo para complementar lo expuesto en el punto anterior. (Finello, 2005), Cap. VI, Mary Claire Heffron, PhD. P 114-136; (Hoffmann, Zincosky, Bonomini, & Segal, 2002)

El objetivo último de todo trabajo que asista al agente comunitario en contacto con la primera infancia está orientado a lograr construir una sólida relación- también llamada vínculo.

Esto es así de categórico porque se comprobó en numerosas experiencias a lo largo de décadas, que el trabajo se hace a través de esa relación. Por ese motivo es importante conocer las condiciones que debe cumplir el vínculo, tanto con el bebé o el niño pequeño a nuestro cuidado, como también con la familia del mismo, que es el lugar del que provienen y al que regresa luego de nuestra tarea.

Los siguientes temas quedan como estímulo al estudio de los equipos planificadores:

- La co- construcción de la autorregulación del niño pequeño
- El voluntario comunitario; sus contribuciones
- Modelos de inclusión de la figura paterna

Algunas premisas del sustrato teórico que deberá tener en cuenta quien trabaje con la infancia

- En principio es un requisito ineludible conocer las ideas centrales del desarrollo infantil temprano; es difícil andar por ese territorio que abarca de la concepción hasta el segundo año cumplido (Plan 1000 días), o en la definición más amplia, el periodo de cero a cinco años, sin conocer cuáles son los hitos centrales en ese proceso complejo. Sabiendo que en el mismo interviene centralmente el grupo de relaciones que establece el niño pequeño con su entorno inmediato, particularmente el que ha logrado con su madre. Veremos algo más de esto cuando tratemos el tema del apego y su incidencia tanto en los cuidados como en el aprendizaje, en los procesos de socialización y en la disposición general a estar en contacto con otros seres.

- Conocer, -pero también creer-, en la eficacia que tiene la intervención temprana para resolver las complicaciones que se observan en el desarrollo infantil temprano de los niños que concurren al centro o institución a la cual se pertenece.

- Conocer y saber manejar las habilidades socio- emocionales, que tiene cada agente comunitario, y secundariamente cuáles son las que tienen sus colegas, otros profesionales, y la dirección del centro o institución. Si bien es importante que cada agente conozca lo más posible su propia capacidad para el encuentro social y emocional, es importante también conocer esas capacidades en el entorno familiar que ha criado y continúa cuidando cotidianamente a aquellos niños pequeños que concurren a nuestra institución.

- Otro punto de importancia es la capacidad que desarrolla un agente comunitario para pensar en forma *contextual*, tanto al desarrollo infantil temprano como proceso del niño pequeño, pero también de

aquellas intervenciones que uno se dispone a instrumentar al servicio de la población de Centro o Espacio de Primera Infancia. No puede ser un simple enunciado, debe tener algún grado de profundidad la comprensión, como si se le hubiese hecho carne esta idea que somos uno en un circuito de otros que influyen, transforman, y contribuyen a nuestro propio desarrollo y desde ya en el del niño pequeño.

- La eficacia del agente comunitario dependerá en buena medida de la capacidad que desarrolla en el logro de buenas relaciones, basadas en la confianza, y en las mejores capacidades profesionales o técnicas que haya aprendido en su formación o adquiridos en el ejercicio de su tarea. El valor de la experiencia, cuenta mucho, pero cuenta mucho más si está hecha sobre la base de conocimientos con los cuales uno será familiarizado hasta el punto que no son simples enunciados y están más cerca de las creencias adquiridas y de las convicciones, sostenidas hasta que se confirmen sus errores.

- Es en este sentido que se podrá hablar de una buena alianza de trabajo del agente comunitario que ha logrado los elementos enunciados en el punto anterior: la capacidad de lograr buenas relaciones, conseguir la confianza, y adquirir las mayores capacidades técnicas o profesionales.

- Esta capacidad se debe extender también a los demás agentes de la institución, a aquellos voluntarios comunitarios que suelen acercarse a nuestros centros para dar una mano, terminando muchas veces en eslabones importantes en el trabajo dentro y fuera del centro o institución.

- Por último mencionaremos una capacidad que se va adquiriendo con la experiencia y que tiene que ver con advertir claramente cuáles son las creencias que a uno lo sostienen, lo informan y consiguientemente determinan nuestras acciones e interacciones con los otros. Igualmente

es importante formarse una imagen del impacto que uno mismo tiene sobre los otros, sean los niños pequeños o los adultos con los que se trabaja: los miembros de la familia de los bebés que atendemos.

Estas cosas muchos las conocen del psicoanálisis como el trabajo con la contratransferencia, aunque en el campo de la atención temprana que no es de índole psicoanalítica *es preferible hablar del uso que uno hace de uno mismo* para el trabajo. En esencia se trata del mismo fenómeno pero explicado de modo más coloquial, que es el que en última instancia importa.

Referencias Bibliográficas

Berlin, L.;Ziv, J.;Amaya-Jackson, L.;Greenberg, M.;. (2005). *Enhancing Early Attachments*. New York: The Guilford Press.

CIPPEC-AGUSTÍN CLAUS | BELÉN SANCHEZ. (febrero 2019). *El financiamiento educativo en la Argentina: balance y desafíos de cara al cambio de década*. Buenos Aires: Fundación Lúminis.

Fenichel, E.; (Ed). (1992). *Learning through supervision and mentorship to support the development of infants, toddlers and their families;a source book*. Washington DC: Zero to Three, the National Center for Infants, Toddlers, and families.

Finello, K. (2005). *Handbook of Training and Practice in Infant and Preschool Mental Health*. San Francisco: Josey-Bass.

Halpern, R. (2000). Early Childhood Intervention for Low Income Children and Families. In J. Shonkoff, & S. Meisels, *Handbook of Early Childhood Intervention* (S. 361-386). New York: Cambridge U. Press.

- Hoffmann, J. (1994). De la iniciativa a la Experiencia. *Rev. de Clínica Psicológica, Vol. III, Nr. 3*, 249-262.
- Hoffmann, J. (2013). *PRIMERA INFANCIA, la construcción psicosocial de un ser humano*. Nueva York, Buenos Aires: amazon.com o Hoffmann/CIAD.
- Hoffmann, J., Zincosky, S., Bonomini, P., & Segal, G. (2002). ¿Quién cuida al cuidador? *La Hamaca*, Nr 12.
- Moreno Zabaleta, M. (2012). *INTERACCIONES VINCULARES EN EL SISTEMA DE CUIDADO INFANTIL*. Lima: Tesis Doctoral.
- Munton, T. Mooney, A.; Moss, P. Petrie, P.; Clark, A.; Barclay, L.; Mallardo, M.R.; Barreau, S. (2002). *Research Report 320, Institute of Education, U. of London*. Londres: Queen's Printer.
- Shahamon-Shano, R.; Lapidus, C.; Grant, M.; Hallpern, E.; Lamb-Parker, F. (2005). Transferring Knowledge to Improve Programms Serving Young Children and Their Families. In K. Finello, *The Handbook of Training and Practice in Infant and Preschool Mental Health* (S. 453-485). San Francisco: Jossey-Bass.
- Thomson, R. (2009). Doing what doesn't come naturally- The development of self-regulation. *Zero to Three*, 33-39.
- Ziegler, E., & Gilliam, W. (2009). Science and Policy- Connecting what we know to what we do. *Zero to Three*, 40-46.

ANEXOS

Material para uso eventual

Esta iniciativa debe incluir:

- Investigación y recursos que se focalizaban en servicios de alta calidad y en las necesidades de los niños.
- Entrenamiento de los administradores de la escuela, de los directivos, de los coordinadores y cuidadores y, en su momento, de los padres.
- Desarrollo de un plan para cada sitio. (“A medida”).
- Soporte técnico mensual para cada programa.
- “Mentoría-Tutoría” semanal de cada programa.
- Desarrollo de equipos de sostén para los padres para registrar las necesidades de éstos, de sus hijos y su relación padres-hijos.
- Comunicación fluida con los distritos y administradores escolares.
- Un compromiso al proceso de cambio en el tiempo.

Estrategias de trabajo con los cuidadores:

- Escuchar a los participantes.
- Substanciar las posiciones del equipo con documentación, investigaciones y bibliografía. Dar bibliografía para que ellos mismos se vayan formando.

- Dar oportunidades para que interactúen entre pares (directores con directores, cuidadores con cuidadores; etc.)
- Adaptar las presentaciones para las diferentes audiencias.
- Respetar a los participantes.
- “Nutrir” a los participantes.
- Validar las perspectivas de los adultos.

En este marco es importante comenzar y continuar con un objetivo claro en mente que procuren mejorar la calidad de los espacios de primera infancia, es importante tener claro qué significa *alta calidad* de los mismos: *atención al desarrollo parental y a la salud mental infantil*.

La actitud del equipo diseñador de programas para Espacios de Primera Infancia debe ser:

- De aceptación y expectativa en busca de establecer un lenguaje común.
- Persistir una y otra vez, continuidad y unir programas a servicios ya existentes (redes de recursos).
- Penetrar la resistencia trabajando con aquellos encargados de tomar las decisiones en el sistema escolar y estar preparados a persistir, adaptarse y cambiar.