

La supervisión de equipos socioeducativos según Toni Julià

Enric Lletjós. Educador social y psicólogo.

Este artículo pretende ser un pequeño homenaje a Toni, en el que exponer sus ideas sobre la supervisión de equipos socioeducativos, que tuve la suerte de escuchar en una larga conversación con él a raíz de mi trabajo de tesis.¹

La entrevista se llevó a cabo una tarde templada de abril de 2005 en Lleida. Al día siguiente, Toni Julià, tozudo como era, no se marchó sin visitar la Seu Vella, con subida incluida al campanario, y la correspondiente degustación de caracoles “a la llauna”.

Este artículo que, como se acaba de decir, pretende ser un pequeño homenaje, también quiere presentar las ideas del Toni en referencia a la supervisión de una manera más ágil y comprensible, con unos pocos complementos añadidos por el que suscribe. Creo que resulta de bastante actualidad la concepción que nos presenta Toni Julià sobre la supervisión de equipos socioeducativos, en un momento en el que ya nadie se cuestiona su utilidad y necesidad pero donde conviven diferentes maneras de hacer. En este sentido, las palabras de Toni, no por claras, resultarán menos revulsivas para muchos lectores.

Precisamente, y para empezar, Toni elabora una **definición de supervisión** simple, sencilla y concisa. Para él la supervisión no es otra cosa que “*un espacio donde la palabra, en relación con temas relacionados con el trabajo, con la práctica socioeducativa, puede fluir con total libertad*”. Más adelante, hablando de la liberación emocional que la supervisión tiene que suponer al educador, la sitúa como una herramienta de seguridad e higiene en el trabajo.

Seguramente, Toni Julià estaría de acuerdo con lo que aporta su amigo Sergi Bragado, cuando enriquece esta definición diciendo que “*este espacio tiene que pretender la elaboración de un lenguaje común de reflexión para el equipo educativo, que le permita no sólo la liberación de las tensiones intrínsecas de la acción educativa, sino también, una mayor calidad a la hora de llevar a cabo dicha acción*”.

A la hora de hablar del tema de los **objetivos o las finalidades del trabajo en la supervisión**, Toni, plantea tres grandes objetivos.

- El primer objetivo sería esta reflexión sobre la práctica educativa, entendiéndola como una acción que se lleva a cabo dentro del ámbito de las ciencias sociales, en el que, por contra al de las ciencias exactas, es imposible controlar la gran cantidad de variables que tienen lugar al programar la futura acción educativa. Lo ejemplariza con la construcción de un puente: en este trabajo, el ingeniero

¹ En la página web del Col·legi d'Educadores i Educadors Socials de Catalunya (CEESC) se encuentra una copia, no sólo de la transcripción completa de la entrevista sino, también, de la grabación en vídeo.



puede hacer un proyecto exacto, calculando cada uno de los aspectos que hay que tener en cuenta para que el puente lleve a cabo su función y no se caiga. En cambio, en las ciencias sociales no se pueden tener en cuenta todas las variables que confluyen y confluirán en la acción que intentamos programar. Este hecho nos lleva al paradigma: acción-reflexión-acción, convirtiéndose la supervisión en una herramienta más que favorecería la reflexión sobre la tarea educativa derivada de un proyecto y su mejora en una posterior aplicación.

- El segundo objetivo de la supervisión sería la liberación de la tensión que la práctica educativa comporta a los educadores, que son los principales actores de esta práctica. Aporta como ejemplos las tensiones emocionales o los sentimientos de culpa generados seguramente por la impotencia que sienten los educadores ante las dificultades con las que se encuentran para llevar a buen puerto el encargo social que reciben.
- Por último, el tercer objetivo que encuentra Toni dentro de su memoria de saber, sería el que hace referencia al análisis de la estructura institucional, en el sentido de favorecer la reflexión sobre la estructura institucional para modificarla, renovarla, mejorar la toma de decisiones.

Cuando pasamos a hablar de los **tipos de supervisión** que pueden existir, Toni Julià muestra mucho interés en dejar claro qué es para él la supervisión y qué no lo es, afirmando que hay cosas que se suelen colocar en el parámetro de la supervisión y que él no cree que lo sean.

- El ejemplo más claro sería la supervisión de casos. Según él, hablar de lo que necesita un usuario en concreto no sería supervisión. *"Nadie mejor que los educadores saben lo que necesita aquel niño"*. La supervisión tiene que hacer referencia a la práctica socioeducativa, por lo tanto *"podríamos hablar de una supervisión de casos si habláramos de cómo el trabajo del educador se adecua a la evolución que nosotros tenemos que procurar para este niño"*. Y un poco más adelante de la entrevista, afirmará: *"... lo que tenemos que hacer no es decir qué es lo que necesita este niño, eso ya lo saben los educadores, y si no lo tienen que buscar en otro lugar, sino qué se hace con este chico, cómo se hace y cómo lo que se hace, sirve, es decir, cómo se siente que el chico evoluciona a partir de lo que se hace"*. Toni Julià quería dejar clara esta diferenciación porque había observado en su práctica de supervisor cómo los equipos se desviaban a hablar de los niños, ya que hablar de la práctica socioeducativa inquieta, *"hay que tener el valor de desnudarse"*. Por lo tanto, puede existir una supervisión de casos siempre que estos casos sean el soporte para hablar de la práctica socioeducativa, para que la palabra sobre esta práctica en referencia al caso *fluya libremente*.
- Otra forma de supervisión sería la que trabaja la dinámica del grupo de educadores. La práctica educativa no es una práctica que se pueda hacer individualmente, es una práctica de equipo, y el trabajo en equipo comporta fricciones y desajustes. Normalmente, este tipo de trabajo de supervisión se demanda poco, es el que da más miedo de asumir por parte de los equipos en los espacios de supervisión.



- La forma más frecuente que adopta la supervisión sería la de trabajar sobre situaciones educativas que se hayan dado, tras un planteamiento de urgencia, y sin necesidad de que partan de la situación de un usuario en concreto. Sólo con que se haya creado una cierta dinámica de exposición, fluye con cierta facilidad aquello sobre lo que más le interesa hablar al equipo en aquel momento.
- Una cuarta forma de encarar el trabajo en una supervisión podría ser hablar de la estructura institucional, cómo mejorarla para facilitar la práctica educativa.

Toni nos dice que él en su experiencia permitía que todo se mezclara. A partir de su definición, dejar fluir la palabra libremente, evidenció que normalmente lo primero que sale no es lo más importante en aquel momento. Dejando libertad, a menudo se llega a aquello que verdaderamente interesa al equipo.

Cuando le preguntamos en relación con el paradigma teórico que engloba a su trabajo como supervisor, Toni Julià enseguida nos presenta el concepto de "vínculo". Para él, la intervención educativa tiene que estar basada en el trabajo a partir del vínculo y de todo lo que sirve para construirlo. Y los elementos teóricos que trabajan más el vínculo hacen referencia a la psicología de la relación, como la psicología dinámica, en la cual él tenía una amplia formación. Por eso, quizás, al hablar de este tema, a Toni Julià se le escapa una frase que da mucho que pensar: "... y con esto también se hace vínculo, con el trabajo de supervisión".

En este momento la conversación se adentra en el tema de las emociones y el peligro de trabajarlas dentro del espacio de la supervisión. Y es que, al trabajar a partir del vínculo, estamos trabajando con nuestras emociones, y no las podemos dejar de lado. Según Toni, no es frecuente que los equipos pidan trabajar sobre las emociones y sobre las tensiones que se generan en la dinámica del trabajo en equipo, pero, si lo hacen, se tiene que tratar situándolas a nivel profesional. Eso sí, este tipo de trabajo no se puede forzar, tiene que partir de la voluntad expresa de todos los miembros de querer hablar.

Toni Julià se muestra contundente en la entrevista cuando dice que la supervisión no tiene peligros (a no ser que haya un supervisor que sea un salvaje). El peligro es no hacer. *"La supervisión es una medida de higiene y seguridad en el trabajo"*. Según ejemplariza, *"un bombero cuándo va a apagar un fuego se pone un traje de amianto para que el fuego no le queme, los educadores se ponen en situaciones de fuego en mangas de camisa"*. Define, de alguna manera, el fuego como la carga emocional que comporta el trabajo de educador al tratar con personas que sufren, a menudo, psicopatologías importantes. Lo primero que hace la supervisión es darte cuenta de que vas en mangas de camisa y que, por lo tanto, hay lugares en los que no te puedes poner. Pero la supervisión, además, tiene un componente balsámico ya que *"permite liberar tensiones, compartir tensiones, permite que emociones fuertes que se despiertan en el trabajo puedan decirse"*.

Perfilando el concepto "**supervisión**", Toni lo distingue de otros trabajos que se pueden llevar a cabo en los equipos, como el asesoramiento o la consulta, y lo hace a

partir del término "*distancia*". El supervisor necesita una cierta distancia del equipo al que supervisa. Al asesor o consultor no le hace falta esa distancia, sólo necesita saber más. El supervisor no hace falta que sepa más, tiene que tener una postura diferente, tiene que estar en una posición diferente. "*El asesoramiento pide una postura de dependencia del saber, en cambio, en la función de supervisión no hay postura de dependencia de saber*". Y un poco después, afirmará: "*El valor no lo tiene por lo que sabe de más, sino por la distancia que tiene en relación con los que están dejándose supervisar*".

Toni Julià defendía también una cierta proximidad en el sentido que el supervisor tenía que conocer de cerca el campo del equipo supervisado. Así, nos dice que él entraba bien en los equipos de educadores porque había sido educador, había hecho proyectos educativos, los había dirigido. Se entendía con los educadores, hablaba su mismo lenguaje. Eso, sin embargo, iba en contra de la necesaria distancia y por lo tanto su supervisión quizás se desgastaba antes. No obstante, afirma haber llegado a supervisar al mismo equipo educativo a lo largo de diez años.

Al introducirnos en los **aspectos formales de la supervisión** llegamos a concretar diferentes cuestiones que resultan bastante interesantes. En primer lugar, Toni nos vuelve a mencionar al término "distancia" para hablar de la necesidad de que el supervisor sea *externo a la institución* de la que depende el equipo. El supervisor no puede estar vinculado jerárquicamente al organismo (transparencia en la jerarquía institucional). Toni defendía, incluso, que "*fuera el equipo quien asumiera directamente el gasto que suponen los honorarios del supervisor*" (transparencia económica). Y, sobre todo, destacaba la confidencialidad, reasegurar en los equipos el secreto profesional. Nunca, nada de lo que surgiera en el espacio de supervisión debería salir de aquel espacio de manera identificable.

Para Toni, el espacio que el equipo se da para la supervisión tiene que ser un espacio protegido. En este sentido, cree que hay cosas que las tiene que enmarcar el propio supervisor, mientras que otros tienen que surgir del propio equipo. En sus supervisiones, Toni Julià no permitía la toma de decisiones, preservando este espacio como espacio de análisis, "*análisis que sirve para tomar decisiones en otros espacios*", como la reunión de equipo. Para él, la *duración ideal de cada sesión era de una hora y media* y, aunque puede resultar difícil iniciar a la hora marcada, lo que sí que tiene el supervisor es el poder de acabar a la hora.

Toni Julià asignaba al equipo el poder de *proteger este espacio de análisis de elementos perturbadores*, como la atención del teléfono, o de que surgiera la necesidad de hacer un acta de cada sesión, con el fin de sacarle mayor rendimiento. Con respecto a la periodicidad, según Toni, el ideal sería la semanal. Para él "*lo óptimo sería una supervisión semanal de una hora y media*". Entendiendo que a menudo los equipos no se lo podían permitir económicamente, pensaba que podría ser quincenal o, incluso, mensual. En su experiencia, lo que no resultaba adecuado eran los "malos ritmos o

ritmos poco normales", como cada tres semanas, ya que provocan una cierta desorientación.

Siguiendo con este hilo de conversación, Toni se muestra en la entrevista un poco molesto cuando le pido si puede ser bueno para los equipos hacer **periodos de descanso** en los cuales dejar de hacer supervisión. Defiende que *"el trabajo educativo comporta la necesidad de analizar la práctica educativa"*, no entendiendo que se pueda decidir no hacer esta tarea que resulta esencial. En todo caso, según Toni, se puede cambiar de supervisor. En su experiencia, nos explica que él había acabado supervisiones y que, también, le habían acabado supervisiones. En los dos casos habla de la necesidad de que la intervención del supervisor sea revulsiva para el equipo. Cuando él acababa las supervisiones, era porque sentía que se había perdido la necesaria distancia con el equipo supervisado y su intervención no resultaba revulsiva, y se podía entrar en una cierta inercia en el equipo. En el segundo caso, cuando el equipo prescindía de sus servicios, su percepción, que deja claro que es del todo personal y subjetiva, era que aquel equipo no asumía demasiado bien los elementos revulsivos que él introducía, pudiendo haber existido una confusión entre lo que él había planteado inicialmente y lo que el equipo había entendido. En todo caso, comenta que eso siempre pasa en un periodo corto de tiempo, como máximo, en un año.

Para acabar la entrevista, le pregunto **quién controla al supervisor**. Toni explica que, al no hacer demasiadas supervisiones a la vez (máximo tres a la semana), nunca sintió la necesidad de ser supervisado de manera formal en su tarea de supervisión. Lo que sí que hacía eran encuentros con otros supervisores de su misma línea y en estos encuentros en los que, según comenta *"se procuraba hacer lo mismo que con un grupo de supervisión: llevar una situación y analizarla"*. Eso ya le daba bastante apoyo para trabajar las situaciones que le costaba elaborar.

Bien, estos son los contenidos sobre la supervisión que tuve la suerte de conversar con Toni Julià. Una vez escritos, seguro que él mismo enmendaría muchas cosas, cuestiones de detalle que me discutiría si realmente las dijo así o asá.

En todo caso, creo que las educadoras y los educadores en general, y en particular aquellos que trabajan con niños en riesgo social, con jóvenes delincuentes, con gente mayor, con toxicómanos, con personas con trastornos mentales, con carencias afectivas, con psicopatologías graves y leves entenderán perfectamente cuál es la supervisión en la que Toni creía y la que él ejercía.

