

# **Gestionar en la universidad en tiempos de demandas desbordantes: construyendo un lugar posible para la escucha.**

Leoz, Gladys, Piola, Maria Belen y Lazzarone, Evelia Esther.

Cita:

Leoz, Gladys, Piola, Maria Belen y Lazzarone, Evelia Esther (2025). *Gestionar en la universidad en tiempos de demandas desbordantes: construyendo un lugar posible para la escucha. XVII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXXII Jornadas de Investigación XXI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. VII Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. VII Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires*.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-004/366>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eNDN/v3p>

# GESTIONAR EN LA UNIVERSIDAD EN TIEMPOS DE DEMANDAS DESBORDANTES: CONSTRUYENDO UN LUGAR POSIBLE PARA LA ESCUCHA

Leoz, Gladys; Piola, María Belén; Lazzarone, Evelia Esther

Universidad Nacional de San Luis. Facultad de Psicología. San Luis, Argentina.

## RESUMEN

El ámbito institucional es un lugar privilegiado para leer la subjetividad de la época, dado que cada práctica que allí acontece la refleja y atraviesa. En el contexto del equipo de gestión de una Facultad de Psicología nos interpelamos acerca de las prácticas psicoanalíticas que son posibles desde este lugar singular. Proponemos abordar el lugar de la universidad en tiempos de demandas desbordantes a partir del interrogante sobre la factibilidad de un lugar para la escucha y construcción de estas demandas, tomando como referencia la propuesta de modulación de los tiempos lacaniana de: instante, tiempo y momento. El acercamiento realizado nos impulsa a una búsqueda de respuestas que apele a la implicación del otro, a abandonar la omnipotencia, dando la palabra al que nos demanda. Este nos ubica frente a la necesidad de ampliar los tiempos de escucha iniciales; la configuración de un equipo ampliado; crear condiciones que promuevan que el pedido institucional devenga en demanda subjetivante y trabajar al interior del equipo mediante un retorno sobre nosotros mismos. El espacio universitario transita un tiempo convulsionado, gestar formas posibles de habitar la institución se enlazan con abrir espacios para una escucha que nos permita hacer lazos.

## Palabras clave

Gestión - Demandas - Psicoanálisis - Escucha

## ABSTRACT

MANAGING IN THE UNIVERSITY IN TIMES OF OVERFLOWING DEMANDS: BUILDING A POSSIBLE PLACE FOR LISTENING

The institutional environment is a privileged place to read the subjectivity of the time, since every practice that takes place there reflects and crosses it. In the context of the management team of a Faculty of Psychology, we question ourselves about the psychoanalytic practices that are possible. We propose to approach the place of the university in times of overflowing demands from the question of the feasibility of a place for listening and construction of these demands, taking as a reference the proposal of logical moments: instant of seeing, time of understanding y moment of concluding. The approach we have taken leads us to a search for answers that appeals to the involvement

of the other, to abandon omnipotence, giving the word to the one who demands it. This places us in front of the need to extend the initial listening times; the configuration of an enlarged team; to create conditions that promote that the institutional request becomes a subjective demand and to work within the team. The university space is going through a convulsed time, to develop possible ways of inhabiting the institution is linked to open spaces for a listening that allows us to make bonds.

## Keywords

Management - Demands - Psychoanalysis - Listening

## INTRODUCCIÓN

El ámbito institucional es un lugar privilegiado para leer la subjetividad de la época, dado que cada práctica que allí acontece la refleja y atraviesa. En el contexto del equipo de gestión de una Facultad de Psicología nos interpelamos acerca de las prácticas psicoanalíticas que son posibles desde este lugar singular. Tomamos como coordenadas que direccionan el proceso interrelativo las conceptualizaciones de la temporalidad subjetiva propuesta por Jacques Lacan (1945), en tanto nos permite advertir la incidencia de factores que atan a la subjetividad de los sujetos sociales involucrados en coordenadas socio-culturales particulares. Repensar prácticas institucionales a partir de estas tres instancias lógicas posibilita trascender la mera reflexión teórica, porque se posibilitan movimientos de resignificación en el cual los sujetos se reconocen involucrados en los efectos que producen sus prácticas ... es decir, inciden en los procesos de subjetivación de las dificultades con las cuales los equipos profesionales deben lidiar cotidianamente.

## METODOLOGÍA

En este artículo nos proponemos abordar el lugar de la universidad en tiempos de demandas desbordantes a partir de interrogarnos si es factible desde la gestión la configuración de un lugar para la escucha y para la construcción de la demanda, tomando como referencia la propuesta de modulación de los tiempos lacaniana de: instante, tiempo y momento.

## Nuestro punto de partida: instante de ver

Tomamos como punto de partida una escena que resulta paradigmática de los pedidos que recibimos desde las instituciones educativas, los cuales se han incrementado exponencialmente en los últimos años.

Esta transcurre en una institución educativa de Nivel Superior, específicamente en una Facultad de Psicología perteneciente a una Universidad Nacional del interior del país. Desde el equipo de gestión recibimos un pedido por parte de una escuela ubicada en la capital y emplazada en un barrio popular, habitado por familias de recursos limitados, pero que cuenta con todos los servicios básicos urbanos (agua, luz, gas natural, asfalto, wifi). La población de la escuela es de 550 estudiantes divididos en los niveles inicial, primario y secundario.

En un primer encuentro con el equipo de la escuela relatan que a ella asisten estudiantes que sufren abuso, maltrato y presentan problemas de aprendizaje. Ante la emergencia de este tipo de problemáticas, hasta hace poco tiempo realizaban derivaciones a un Centro de Atención Primaria de la Salud (CAPS), con el que trabajaban coordinadamente, ya que el equipo del Centro asistía a la escuela. Una de las razones que nos relatan sobre lo efectivo de estas derivaciones es que se sorteaban los impedimentos que podían poner las familias si los/las estudiantes tenían que asistir al CAPS, ya que en muchas ocasiones los abusos y maltratos eran perpetrados por miembros de las mismas. Con los cambios de gestión gubernamental estas derivaciones dejaron de funcionar. En forma posterior, empiezan a relatar situaciones de violencia entre los/as estudiantes a las que van sumando otras preocupaciones.

En ese primer encuentro, a partir de lo que escuchamos, vamos mencionando y compartiendo posibles abordajes de las problemáticas planteadas. No obstante, también hablamos de las limitaciones de recursos a las que nos enfrentamos por la gran cantidad de demandas que vamos recibiendo.

Después de ese encuentro, proponemos la generación de un dispositivo en el que “enhebramos” distintos recursos originados en el desarrollo de las funciones sustantivas en la universidad: investigación, docencia y extensión: puesta en marcha de talleres para el abordaje de situaciones de violencia/abuso, Educación Sexual Integral y desigualdades de género, acompañando la propuesta de un circuito de derivación rápido al Centro Integral de Atención Psicológica, que es un espacio de nuestra institución dedicado a la atención psicológica de integrantes de la comunidad no mutualizados.

## Tiempo de comprender... Interrogando la escena

A partir del relato de nuestra escena, empezamos a hilvanar algunos interrogantes que nos interpelan: ¿Cómo se oferta la Facultad en la comunidad? ¿Cómo generamos un dispositivo que permita transformar los pedidos en demandas? ¿Cómo possibilitar el involucramiento de los actores institucionales sin ser meros receptores de las propuestas de la universidad?

Si realizamos una mirada retrospectiva, advertimos que nuestra respuesta fue una respuesta rápida, en pos de **ser efectivos, rápidos y expeditivos**. No hubo tiempos ni espacios para pensar cuál era realmente la demanda.

En acuerdo con los postulados de las políticas vigentes, la respuesta se ubica en lo que se espera de los equipos universitarios en el lazo con el otro comunitario, está sustentada en el imperativo burocrático de eficacia, determinante institucional que condiciona la práctica.

En la misma línea de reflexión ampliamos nuestras preguntas y nos centramos en pensar ¿Por qué respondemos a una y no a otra institución? ¿Por qué y cuándo empezamos a dar respuesta de este modo? ¿Existe la posibilidad de poner en acto una clínica de la escucha en tareas de gestión? Preguntas a las que sumamos otro interrogante clave para pensar las intervenciones ¿qué se le demanda a la Facultad en esta época de “malestar desbordante”?

Consideramos que es fundamental poder leer esa demanda, (ya que no todo o cualquier pedido es una demanda) y que es ahí precisamente donde radican las intervenciones a las que estamos llamados a producir, en tanto pensamos las prácticas desde el psicoanálisis, con nuestras intervenciones desde un trabajo entre varios. Es justamente aquí, donde podríamos intervenir analíticamente a partir de “la enunciación de un contenido latente”, con el que se podrá introducir en el enjambre institucional algo del orden de lo real, haciendo existir lo imposible, el no todo, el agujero y la respuesta fantasmática que la lógica institucional recubre.

En esta escena se visibiliza eso que acontece todos los días en las instituciones: la llegada de una multiplicidad de pedidos y la inexistencia de un tiempo para detenerlos en esos fragmentos discursivos para hacer y hacernos preguntas que nos orienten a lograr el involucramiento de los que nos solicitan ayuda.

Nos ubicamos en un segundo tiempo, el tiempo de comprender, siguiendo la propuesta de modulación de los tiempos lacaniana de: instante, tiempo y momento. Este segundo lapso temporal nos orienta a pasar de situarnos en la sola descripción de lo que acontece, de la queja, de lo sintomático que obtura el pensar y el hacer, para avanzar un peldaño más y así poder vía el discurso avanzar en un trabajo que nos convoca a sostener el enigma sobre el sentido, a promover la implicación subjetiva y a la construcción colectiva y singular de un nuevo saber.

Nos damos un tiempo de “espera activa” (Ulloa, 1992) para “inscribir” subjetivamente “eso que no funciona” en nuestras prácticas al sostener modos de intervención que no alcanzan. El tiempo necesario de comprender entonces, se sitúa cuando aparece un enigma, un vacío de saber. El sujeto de este momento no es impersonal como en el anterior tiempo, a la vez que es el responsable de abrir la línea de significación, de interpretación. Se trata de un tiempo para leer lo que acontece y producir un “saber entre”, pudiendo analizar críticamente las propias actuaciones frente al malestar.

Los nudos críticos del malestar detectados en el primer momento podrían resumirse así: a) *Sentimiento de desborde e impotencia ante la tarea de asesoramiento solicitada de problemáticas complejas, que se espera desarrollos los equipos de la universidad como detentadores de un saber que da respuestas totales.* b) *Soledad y escasez de tiempos que permitan un trabajo colaborativo entre las áreas de la universidad, los equipos directivos y docentes y otras instituciones de la comunidad.*

Recordamos que la *práctica del psicoanálisis en extensión en el campo institucional*, requiere precisar coordenadas teóricas y clínicas para pensar la orientación/intervención y sus efectos, tomando distancia de la lógica y los discursos médicos, pedagógicos, económicos, administrativos, etc.

El psicoanálisis en la clínica y en extensión promueve el abordaje, la escucha de *eso que no anda, del goce singular puesto en juego* que se enuncia en las diferentes escenas. Ahora bien, la lectura, el abordaje por la escucha de eso sintomático en su singularidad se inscribe en una lógica que toma distancia del ideal institucional, centrándose en la ley del deseo..

El trabajo desde esta perspectiva en el ámbito institucional requiere diferenciar en la tarea los síntomas sociales, institucionales y subjetivos. Posee como horizonte el conducir a la construcción de un pasaje de la impotencia a la imposibilidad, es decir a comprender que no todo es posible. Dimensión potente que permitiría operar para alcanzar aquello que está al alcance en esta oportunidad, con estos actores y en este contexto que se presentan, siempre que se alcance su implicación subjetiva. La posición del analista en los escenarios colectivos resulta clave para poder operar reconociendo que en el campo educativo e institucional se conjugan diferentes lógicas que podrían interferir en la operación significante de recortar lo contingente del goce que obtura el accionar requerido.

Ulloa (1992) nos aporta dos hilos teóricos fundamentales para el accionar en el marco institucional: "estar analista"<sup>[1]</sup> y "estructura de espera o demora". Estar analista, se refiere a un estado particular en el que el analista se coloca durante el acto analítico. Este estado implica una disposición, una apertura especial, caracterizada por una sensibilidad particular, una presencia, una escucha activa, que permiten al analista estar en contacto con *las resonancias emocionales, transferencias y contra-transferencias*. En otras palabras, entendemos que estar analista es un modo de atención, una manera de estar presente que trasciende técnicas y teorías, que encarna una actitud de receptividad y empatía hacia el sufrimiento y las narrativas.

Concepto clave en tanto enfatiza la relevancia de la "humanización" en el lazo con el otro cuestión que, el predominio del discurso capitalista en tanto discurso amo que impregna todos los aspectos de la vida en sociedad y también en las instituciones, parece haber conmovido el vínculo propio del escenario educativo, a las figuras y modos de ejercer la autoridad que las escuelas detentan.

Para ubicarnos en la reflexión del primero de ellos (a los fines de este trabajo) partimos por preguntarnos ¿qué tengo yo que ver como miembro del equipo consultado con éste problema/situación que me/nos aqueja? ¿Qué del hacer repetitivo de la universidad se pone en juego al no darse tiempo para pensar estrategias y prácticas "ajustadas" a la demanda de estas escuelas?

El hacer analítico en las escenas institucionales implica ir más allá de la aplicación de técnicas, pues implica siempre una experiencia relacional y afectiva *desde la que se puede operar en la escena hospitalaria, escolar, de justicia, etc.*

Ahora bien, consideramos que esta condición pareciera diluirse o desconocerse ante el exceso de protocolización vigente que se enlaza a la urgencia de la demanda en las escenas cotidianas y en los vínculos con los sujetos, como a la ausencia de nuevas pautas de articulación "entre instituciones".

Encontramos asimismo en Ulloa (1992) un concepto potente que refiere a una estructura de demora o de espera. El interrogante primero que se abre entonces es... ¿Cómo instalarla? Esto toma dimensión cabal cuando pensamos en la lógica de esta época que mueve a un hacer frenético, compulsivo, inmediato, urgente, exigiéndonos la mayor parte del tiempo a responder desde la urgencia, en el apremio de dar una respuesta inmediata para resolver una situación. En la narración de nuestra escena, delineada en el instante de ver, se advierte cómo la intervención se orienta en esa dirección, en su primera consideración.

Habitamos un tiempo poblado por *demandas en exceso, demandas desbordantes hacia los equipos profesionales* que intervienen en/desde instituciones de la educación. Desde nuestras experiencias de trabajo en el marco institucional observamos que la mayor parte del tiempo, actuamos y respondemos desde una estructura de la urgencia. La propuesta es entonces dar lugar a la espera, activa espera, como coordenada temporal que nos permita hacer surgir algo nuevo, diferente. Sostener dicha estructura no es tarea sencilla, requiere en cierto modo de la abstinencia de interpretación de los/as profesionales intervenientes. A su vez, implica no quedar seducidos por la demanda del otro y poder sortear las tensiones que vienen a exigir respuesta inmediata. De este modo, estamos ante una propuesta que, como él mismo psicoanálisis, va a contrapelo de lo epocal, al contemplar la pausa, la detención, la pregunta que abre, la cautela, en esa apuesta que es la práctica psicoanalítica de sostener una escucha cuidadosa.

Una primera coordenada para acercarnos a la respuesta que el equipo de gestión ofreció, se centra en intentar comprender el modo de producción de lazo social y los puntos de imposibilidad que ésta habilitó. Desde allí pensamos que se trató de una propuesta de intervención gestada en la inmediatez del momento, sin habilitar una pausa que permita leer el más allá del pedido manifiesto de los directivos de la escuela.

Tal como sostiene Mozzi (2022, p. 12) "este discurso plantea lo imposible de llenar, de saber todas las fallas. No es con saber que se van a llenar las fallas del Otro, aunque sea un intento incesante de la técnica, en las relaciones de producción, la del

desarrollo de este saber-hacer que configura el lazo entre el sujeto de producción y el objeto producido”.

Entre el pedido de la escuela y la respuesta, se pone en evidencia que en la relación con el Otro nunca hay armonía, ni concordancia, ni proporción, ya que lo que aparece es siempre un punto de imposibilidad. En este sentido, la queja de la institución se liga, entonces, a la impotencia de operar, de alcanzar ciertos fines, lo que no permite plantear los límites de lo imposible. (Álvarez, 2006)

Resulta indispensable entender que cada problemática nos sitúa ante la necesidad de una operatoria singular: la invención sin pretensión de tener garantía de eficacia. Así, de lo que se trataría en la dirección de nuestras intervenciones, es de lograr un pasaje de la impotencia a la imposibilidad como único camino hacia el campo de lo posible.

La primer respuesta construida desde el lugar de gestión nos da la sensación inicial de resolución exitosa, pero... volver sobre la experiencia y preguntarnos sobre ella, habilita al surgimiento del malestar. ¿Malestar de no poder abarcarlo todo? ¿Malestar de no responder / resolver aquello que otros organismos tampoco pueden? En este punto surge como resonancia la mención a que la prolifidad es cierre del inconsciente, en tanto la lógica de la eficacia nos corre de la intervención psi. Instalarnos en la estructura de la demora y volver sobre lo acontecido, nos permite regresar allí donde la lógica de la eficacia nos alejó.

Zelmanovich, P. (2020) nos remite, de la mano de Freud, a las tres profesiones “imposibles”: educar, gobernar y psicoanalizar. La autora refiere: “En las tres prácticas el no-todo se asienta en el reconocimiento de lo imposible, de los desajustes y diferencias inevitables, constitutivas de lo social. Asumir lo imposible que habita cualquier campo de prácticas bajo la lupa del no-todo, pone un tope a la omnipotencia, en tanto nos advierte sobre una lógica de funcionamiento de lo colectivo en la que siempre habrá alguna singularidad que encarne con su diferencia aquello que no responde a la lógica universal del discurso que pone en marcha a la institución”. (p.10)

Entendiendo que nuestras prácticas reflejan los encargos que recibimos, es preciso poder abrir un lugar para seguir preguntando, sometiendo al encargo a un cierto trabajo de análisis y reflexión compartida (Moyano Mangas, 2020). Esto nos invita a interrogar y revisar reflexivamente nuestra respuesta inicial al pedido de la escuela.

Es inevitable en este punto detenernos a pensar en el encargo social a la universidad, institución nombrada desde una etimología que se refiere a la totalidad. Totalidad que estará reñida con la posición del analista en tanto “Es la oferta del psicoanálisis, tramitar lo imposible con la respuesta sintomática misma, abriendo una posibilidad a desmontar la suplencia neuroótica que, viéndola la demanda de amor al Otro, le pide encarnar el complemento recíproco de su fantasma. (Aveggio, 2018, p.71)”

Volviendo sobre el instante de ver en nuestro relato de la escena expresamos: *“Una Universidad que se caracteriza por su fluido vínculo con la comunidad por lo que frecuentemente las instituciones del medio solicitan a algunas de las ocho facultades, distintos tipos de intervención para contribuir al abordaje o resolución de problemáticas puntuales”* ¿Qué significantes subyacen en nuestras prácticas? ¿Qué ideales aloja y encarna esta institución?

En este momento, pareciera que el equipo queda atrapado en los encargos del otro social a la universidad, sin poder hacer un pasaje por los pedidos institucionales ni ubicar las demandas subjetivantes.

### CIERRES PARA NUEVAS APERTURAS: MOMENTO DE CONCLUIR

El malestar inicial, dio pie para trabajar al interior del equipo, teniendo en cuenta que la salida siempre a las situaciones problemáticas planteadas es la invención, la posibilidad de crear otro dispositivo de comunicación y trabajo. Sin pretender tener garantía de eficacia, cada situación es singular, el desafío es producir un pasaje de la impotencia a la imposibilidad de saberlo todo, único camino hacia el campo de lo posible.

Resulta aquí clave recordar que la dimensión del hacer institucional siempre es con otro, y es justamente el pasaje por el otro lo que permite reposicionarse en el ejercicio de su función.

El ofrecimiento acercado, en tanto despliega una respuesta sin quiebres, absoluta, obtusa en los actores institucionales el pensar situado, contextual, implicado que es la posición privilegiada desde la cual la escuela pueda concebir dispositivos y estrategias alternativas de resolución de las situaciones y problemáticas que les atañen a sus estudiantes, superando la posición de seguir buscando ayudas y auxilio, y derivaciones ante aquello que no marcha. La práctica del psicoanálisis convoca a que el sujeto pueda emerger.

El momento de concluir nos impulsa a una búsqueda de respuesta que apele a la implicación del otro, pero también una invitación a abandonar la omnipotencia y bucear en aquello que no marcha de nuestras propias funciones. Un giro que posibilite *dar la palabra al que nos demanda, activar la escucha*. En función de ello nos proponemos:

#### a) Instalar un tiempo de demora:

Esto implica poder ampliar los tiempos de escucha iniciales. Aspecto que no siempre puede ser llevado a cabo en los tiempos que insume la práctica de gestión en la universidad, por lo cual implicará una renuncia a la propia omnipotencia, la renuncia a poderlo todo.

Esta propuesta invita a configurar un equipo ampliado que pueda sumarse desde los momentos iniciales y no en etapas posteriores del proceso de vinculación con la institución que nos convoca.

b) *Promover el devenir del pedido institucional a la demanda subjetivante:*

En vez de acallar el malestar y buscar neutralizar los conflictos existentes, es preciso crear condiciones que promuevan que el pedido institucional devenga en demanda subjetivante, como primera intervención, de modo que la escuela quede de alguna manera implicada en eso que nos pide, no como mandato, sino con algún vacío de saber y en relación a la transferencia.

c) *Trabajar al interior del equipo de gestión de la universidad*

En este punto es preciso poder volver en forma constante a un retorno sobre nosotros mismos que nos permita explorar nuestros propios atravesamientos en el espacio universitario en tanto – en nuestro contexto socio-político actual- se advierte la tensión entre la necesidad de mostrar la valía y potencia de la institución universitaria para resolver los problemas de la comunidad versus el malestar de quienes habitan la institución desde los espacios docentes. Entendemos que producir una rotación del discurso, un cuarto de giro como salida a quedar fijado al discurso universitario nos permite avanzar en la emergencia del discurso analítico.

Cada época va gestando sus propios sufrimientos y dolores, los que van siendo traducidos en encargos sociales que asumen características particulares. El espacio universitario transita un tiempo convulsionado en el que se consumuen muchos de los pilares que daban sentido a la tarea. En este marco, gestionar en la universidad se convierte en un lugar donde se engarzan preceptos de eficacia propios del neoliberalismo -en donde el peso del funcionamiento institucional se pone en cada sujeto que la habita- con las premisas que impone el discurso universitario. Entendemos que la posibilidad de gestar formas posibles de habitar la institución irán de la mano de abrir espacios para una escucha que nos permita hacer lazos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, A. (2006). La teoría de los discursos en Jacques Lacan. La formalización del lazo social. Bs. As Letra Viva.
- Aveggio, R. (2018). Posición analítica en las instituciones y la práctica en contextos de políticas públicas. Cythere. Revista de la RED Universitaria Americana. FAPOL de Ciencias Sociales - FLACSO.
- Mozzi, M. (2022). Tesis Doctoral. *El psicoanálisis como práctica de discurso: perspectiva de la prevención en ámbitos socioeducativos*. San Miguel de Tucumán: Universidad de La Rioja, España. 2022. pág. 386. ISBN 978-987-88-4173-1. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=301591>
- Mozzi, M., Ygel, A., Polti, S. y Frisz, N.I. (2022). Malestar en profesionales de la Salud Mental. Lógica de un dispositivo de abordaje. En *Memorias del XIV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXIX Jornadas de Investigación. XVIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. IV Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. IV Encuentro de Musicoterapia*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Ulloa, F. (1992). La clínica psicoanalítica en el abordaje de la institución hospitalaria. Serie Psicología Institucional y comunitaria.
- Ygel, A., Mozzi, M. y Frisz, N.I. (2017). De la experiencia al concepto. Una lógica para la práctica del psicoanálisis en lo colectivo. En *Revista Psicólogos Facultad de Psicología UNT*. Tucumán. Año XXVII-Nº28. Pp. 111-122.
- Zelmanovich, P. (2020). El no-todo y un posible tratamiento de las diferencias en la clínica socioeducativa. En: Zelmanovich P. y Minicelli M. (coords). *Resistidas y desafiadas. Las prácticas en las instituciones entre demandas, legalidades y discursos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO.