



ANÁLISIS DE LAS PRACTICAS EN INSTITUCIONES

Serrone, Silvina Irupé

Sarno, Sofía

Pérez Sucunza, Daniel

pesucunza@hotmail.com

U.N.Co. Face.

Introducción.

El presente trabajo describe las acciones realizadas a través del proyecto de extensión Consultaría, asesoramiento y análisis institucional.

El proyecto tiene como objetivo central recibir consultas de instituciones que, por dificultades inherentes al desarrollo de su tarea primaria, necesitan replantear sus modelos de pensamiento y organización para enfocar la problemática que atienden.

La labor de asesoramiento e intervención institucional viene desarrollándose hace varias décadas en diversos países del mundo, bajo diferentes vertientes teóricas.

En nuestro medio la psicología institucional tiene su inicio en las conceptualizaciones de José Bleger y continuadores como Fernando Ulloa, Ricardo Malfé entre otros destacados constructores de intervenciones en la denominada numerosidad social.

Autores como C. Castoriadis dan un marco conceptual general a una práctica a la que aportan diversos paradigmas teóricos metodológicos: la psicología institucional psicoanalítica, el análisis institucional, el análisis organizacional y el socio psicoanálisis que enfatizan en algún aspecto en particular sin conseguir dar cuenta de la complejidad de lo institucional.

La particularidad de la disciplina implica la consideración de cada caso en función de la implementación metodológica. Toda intervención institucional debe atender variables propias, como análisis de la demanda, características de la misma, dimensiones de la institución, entre otras.

A grandes rasgos implica trabajar con agentes institucionales (en diversos dispositivos creados a tal fin) con dinámicas aplicadas a la intervención psicológica en grupos humanos.

A tal fin, esquemáticamente, se puede configurar en los siguientes pasos

- a) Demanda y análisis de la misma.
- b) Diagnostico institucional
- c) Diseño de dispositivos de intervención



d) Evaluación de la intervención

El objetivo central del programa es ofrecer asesoramiento y asistencia en psicología institucional a partir de los problemas identificados por las organizaciones de la comunidad. El diseño de intervención a partir de las demandas que surjan y la particularidad de la misma, que serán expresados en indicadores elaborados con el contexto institucional intervenido.

Como consecuencia del esclarecimiento del diagnóstico y modos de gestión adecuados, impactara en el mejoramiento de los condicionantes institucionales para el desarrollo de las tareas específicas propuestas por cada organización.

Bajo este marco conceptual comenzamos a desarrollar el programa a principios del año 2011 un grupo de docentes nucleados en la materia Clínica de niños y adolescentes de la Face Unco, con interés particular por la infancia y los contextos que se desarrolla.

Como uno de los principales nominadores de la infancia es la escuela, en principio se orienta a trabajar en contextos escolares, pero con intenciones de ampliar hacia instituciones de salud y acción social.

Sobre las intervenciones.

Principalmente, el desarrollo tomará como foco las vicisitudes del trabajo realizado en tres instituciones escolares de la provincia de Neuquén, con particular interés en el desarrollo de la demanda y cómo se fue articulando con la creación de dispositivos de intervención en cada situación.

Caso 1: Enfoque organizacional. Escuela media.

La presentación de la experiencia se organizó de acuerdo a los tiempos y momentos trazados por la formulación del pedido de asesoramiento.

Se trata de una Escuela Secundaria ubicada en Neuquén Capital, la población estudiantil alcanza los 380 alumnos y su staff docente y no docente alcanza las 160 personas.

El pedido se inicia a partir de una asesora pedagógica que se comunica telefónicamente. Se acuerda un primer encuentro en donde nos reciben la directora, la vicedirectora y dos asesoras pedagógicas:

El motivo de consulta es el conflicto que hay en el personal docente y no docente con la dirección que se ve agudizado por un cambio en el proyecto institucional y con la implantación de un plan de mejora que es de Nación.



La directora plantea que la institución se torno muy resistente y que las reuniones de participación eran muy bajas con grupos muy reducidos. Emplearon distintas estrategias participativas a fin de que el personal conozca el documento, esto queda sin efecto porque hubo baja adherencia a la lectura y circulación del material y a participar a través de un buzón. Lo que constatamos en esa primera reunión es la puja de dos discursos que se complementan: “porque no nos consultan” y la complementaria “porque no hicieron nada”. Es evidente el sufrimiento y lo conflictivo de la situación, por lo que acordamos con el comienzo de un abordaje gradual

Con el propósito de no establecer espacios estancos y construir una demanda con los diferentes actores implicados, se solicita participar de una reunión con el Consejo Consultivo. En el segundo encuentro decidimos retomar la palabra y restituir al colectivo los pasos efectuados hasta ese momento. Caracterizan al conflicto de diferentes modos: “cambio institucional que es muy resistido por los docentes más antiguos que están acostumbrados a la escuela democrática y no a esta nueva escuela que es autoritaria”, “hay problemas vinculares muy serios, falta de tolerancia, falta del respeto, que no se escuchan se descalifican”.

Lo que se propone es un nuevo encuentro con quienes quieran participar.

Allí vamos a una jornada institucional, mas de 60 personas, se restituye colectivamente lo recorrido entre el equipo y la institución.

Posteriormente favorecemos el discurrir que permite ir situando, desde la complejidad discursiva de cada uno, la conflictiva:

Surgen cuestiones en torno a la Novela institucional, “un momento de cambio institucional, con personas que hacen 24 años que están en la escuela en donde el organigrama anterior era más democrático pero ahora no, que evidencia las dificultades en el procesamiento de los valores de la “vieja institución” y la nueva escuela lo que es vivido como la deshumanización de la escuela”.

Fuimos situando colectivamente el deslizamiento sobre las relaciones interpersonales de aspectos vinculados con las funciones y responsabilidades, por lo que proponemos los siguientes ejes de trabajo:

- Trabajar sobre los emergentes de la novela institucional.
- Generar la necesidad de la evaluación de la tarea primaria.
- Favorecer acuerdos de los actores institucionales que orienten la tarea primaria, a fin de legitimar cierta organización que regule las funciones y responsabilidades de cada uno.
- Analizar la estructura organizacional existente con fin de construir la conjuntamente la



requerida.

A partir del análisis del material mediante supervisión del equipo de intervención pone de relieve aspectos centrales de la conflictiva:

El ataque a la conducción y al objetivo de la institución está estrictamente vinculado a la puja de poder.

La queja se instala con el propósito de atacar una mínima organización para trabajar.

Lo que podemos constatar en los diferentes encuentros es que cierto lugar trasferencial, precipitado por nuestra propia institución de pertenencia, posibilita cierto marco para repensar ciertos acuerdos y comenzar a formalizarlos.

De esta forma cerramos una primera etapa de intervención, que continuaremos posteriormente al trabajo que la institución se propuso a partir de nuestros encuentros.

Caso 2: Construcción de la demanda y sus dificultades. Escuela media

El primer acercamiento con esta institución es con el cuerpo directivo.

Allí se ofrece la posibilidad que el programa trabaje con ellos en función de las dificultades que consideraban relevantes.

Advertimos la preocupación sobre la modalidad de aproximación a la institución y qué efectos puede tener la intervención allí. Afirman que los alumnos van a estar atentos a quienes están en la escuela.

En un segundo encuentro ampliado al consejo consultivo se describen algunas problemáticas: violencia, robos, repitencia, deserción. A esto se le suman las adicciones.

Uno de los profesores afirma que muchas veces uno se siente que está trabajando "en el ridículo", ya que tiene que enseñar sobre el átomo, por ejemplo y por otro lado acaban de apuñalar a un alumno. Pero que no debe perderse el objetivo, que es enseñar.

Otro profesor sostiene que los alumnos no muestran interés y que "se le acaba la biblioteca", no sabe cómo abordarlos, "socorro de ideas" pide.

Se plantean como dos polos entre el desánimo que produce trabajar en este contexto marginal y aquellos que tienen una mayor identidad con el lugar, con un rol más participativo. Esto trae aparejado otra dificultad que es la inasistencia de los profesores, y el cambio permanente del personal docente. Los preceptores plantean que el docente no avisa y no saben qué hacer en las horas libres.

Otro punto que plantean con preocupación es sobre la formación que reciben esos chicos.



Cómo egresa ese chico, con qué contenidos. Aparece cierto interés por parte del docente por vincular a ese chico con un medio social más amplio. Ellos marcan como una división entre "los chicos del centro y los de la periferia y proponen actividades fuera del horario escolar. Ahí se escucha implícitamente, cómo incorporar a la escuela, valorar la institución dentro de una sociedad más amplia. Y que el alumno este más tiempo en la escuela y no en la calle.

Nos cuentan sobre un proyecto que realizan con el fin de reinsertar a los alumnos que abandonan la escuela, los llaman alumnos "recuperados". Vía teléfono, entrevistas con los padres y el alumno, el gabinete psicopedagógico intenta que el chico vuelva a la escuela. Esto genera un debate sobre "para qué vuelven". Dan como ejemplo el caso de un alumno que luego de dos meses logran que retorne. Esto genera inconvenientes con los docentes, en cuanto al contenido y con sus compañeros, que no lo aceptan dentro del grupo. Hablan sobre la falta de comunicación entre los docentes y el gabinete ya que muchos no sabían sobre la existencia de estas políticas y se preguntaban con qué fin el chico estaba otra vez en la escuela. Iban a dar clases y se encuentran con un alumno que hace dos meses que no asistía. Incluso llegaron a manifestar que había algunos docentes que no deseaban integrarlos. Esto generó un gran impacto en los directivos y surge que en el siguiente espacio institucional se realice una votación sobre si se debía seguir "recuperando" alumnos o no. Se les pide a las asesoras que realicen un protocolo donde se describan las pautas para la recuperación. Informan que ese protocolo ya está hecho y cuentan los pasos que han hecho con cada alumno

Otra dificultad que plantearon fue el alto índice de repitencia y las dificultades que se presentaban especialmente con los alumnos de 1er año y 2do año, ubicado como punto crítico.

Nos convocan a que asistamos a la Jornada Institucional en donde se va a discutir sobre las políticas de deserción. Presentan cuadros donde describen los índices de repitencia y deserción escolar en un contexto de marginalidad. Surge que el problema no pasa por ahí, ya que logran retener el 92 % de los alumnos, con estas políticas más activas de retención. Un comentario que escuchamos al pasar, pero que nos parece importante destacar, es el que hace un docente. Afirma que habría que hacer una estadística sobre la deserción de los docentes y que políticas plantearían para retenerlo en el aula.

Al finalizar dicha jornada planteamos que se escuchó que los alumnos críticos son los que comienzan la escolaridad y se propuso trabajar con los docentes de 1er año. El objetivo era reflexionar sobre el impacto que les produce trabajar con esta población.

En este tercer encuentro trabajamos con un grupo de aproximadamente 40 docentes de 1er



año. Allí proponemos un espacio de reflexión sobre su práctica. A partir de los distintos relatos de los docentes surgen diferentes preguntas:

¿Cómo sostener la relación con alguien que se resiste?

¿Cómo enseñar a alguien que no quiere aprender?

Plantean que ellos no pueden cambiar la realidad social entonces se preguntan cómo trabajar con alguien que no acata normas, que se resiste al encuadre escolar.

Producto de estos encuentros los efectos de la institución sobre el equipo era similar a lo que planteaban los docentes en relación a sus estudiantes; parecía una problemática donde era difícil establecer el dispositivo de trabajo. Las preguntas que nos formulábamos era:

¿Quiénes van a participar, con qué frecuencia? ¿Acotar la tarea y delimitar el grupo de trabajo: los preceptores, el grupo consultivo o pedagógico, los docentes de 1er año?

Problema central: el para qué. El foco es el personal y cómo se sostiene esa práctica, que está llena de preguntas, de angustias, de ansiedades.

La discusión interna al equipo fue intensa y difícil, surgieron algunas ideas para hacer posible cierta intervención sin reproducir la lógica de la sensación de fracaso y desánimo. En nosotros hay una reproducción silenciosa de no saber cómo hacer ni para qué hacerlo. Pensar con quienes trabajar, seleccionar actores podría ser una alternativa

Al respecto decidimos acotar y formular una propuesta pequeña, en términos de coinvestigación con un conjunto pequeño de docentes y cuyos ejes serían

-Trabajar con los que tienen ganas de investigar.

-Tratar de elaborar la pregunta que se hacen y que caminos se pueden tomar para contestar esa pregunta, qué tendría que relevar, conocer.

- Quiénes serían informantes claves.

- La investigación de ellos sería una intervención sobre ellos y una intervención de ellos sobre la comunidad.

Al respecto nos proponemos hacer una presentación escrita de qué fue lo que escuchamos, poniendo de relieve que nos interesa el problema que tienen, vinculado al padecer aspectos de su ejercicio profesional. El objetivo de trabajo sería investigar los condicionantes de su práctica, analizarla y poder a partir de esto encontrar formas de transformación. El acento estaría en pensar que el saber está en el barrio, no en la institución universitaria y eso ya sería toda una intervención.

En este sentido, se propone formar un grupo de aproximadamente 20 personas y proponer reuniones cada 15 días en el horario laboral.

Es llamativo que al momento de escribir este trabajo no restablecimos el contacto con la institución



Caso 3. Trabajo sobre la estigmatización de la niñez. Análisis de la práctica

La demanda estaba vinculada a la supervisión de un servicio de niños con severos trastornos de la personalidad en una escuela especial, de reciente creación.

Si bien en un comienzo estaba orientado a un saber más específico de la patología que atienden con el correr de los encuentros esto queda ubicado en relación a los condicionantes de la práctica.

Los primeros encuentros fueron con las docentes psicólogas que realizan la tarea en la sala con los niños.

De esos primeros encuentros se trabajan los siguientes ejes:

- Sensación de impotencia por la problemática que atienden
- Dificultades para establecer el servicio en la dinámica de la institución, que por las particularidades de los niños que atienden, se observa cierta segregación de los intercambio con los otros.

A partir del análisis se impone como necesario ampliar el grupo de trabajo, ya tomando un matiz institucional, por lo cual se van incorporando otros actores al trabajo.

En la actualidad participan los docentes el equipo técnico y ocasionalmente personal directivo.

Se establece encuentros quincenales, orientados a análisis de la práctica con resultados alentadores.

Algunas conclusiones finales.

Si bien se trata de un periodo inicial del programa extraemos algunas conclusiones tanto de las intervenciones llevadas adelante así como principios de análisis de las implicaciones del equipo de trabajo.

El primer aspecto es la menor dificultad de trabajar con casos donde la demanda puede ser explicitada, vale decir se expresa como un pedido, y donde somos convocados con la premisa de un saber que permitiría, más claramente una posición asimétrica donde un campo trasfereencial heterogéneo se despliegue. Esta modalidad es la instituida en la formación de psicólogos, por lo cual es el campo reconocido y explorado, donde se ven mayores progresos en el trabajo. Generalmente la delimitación de los dispositivos de trabajo adopta características precisas y con la fiabilidad necesaria para el trabajo de análisis.

La mayor dificultad es el proceso de construcción de una demanda, cuando ella se expresa muda y pensar la ubicación del animador, de forma activa en formular acciones



al encuentro de ella y que encuentre modalidades de procesamiento.

Sirve pensarlo en términos acuñados por Ulloa que vincula la mortificación con la imposibilidad de buscar resoluciones a un sufrimiento acallado en los márgenes de la queja. A su vez es frecuente el desconcierto de los integrantes de las instituciones frente a no encontrar dónde y con quién trabajar sus dificultades, acostumbramiento mortificado del circuito que se repite.

Para concluir consideramos interesantes, en este modesto recorrido realizado, reflexionar sobre nuestra función como psicólogos y nuestra propia formación:

Es nuestra interés incidir en problemáticas institucionales que conduzcan a psicólogos a establecer forma de trabajo ante el sufrimiento en entornos colectivos y el programa de alguna forma se lo propone, no solamente en análisis de la práctica de los otros sino que permita analizar y transformar la nuestra.

Bibliografía.

Ulloa, Fernando: *Novela Clínica psicoanalítica*, Paidós, 1995

Loureau, Rene: *El análisis Institucional*, Amorrortu editores, 1991

Edición:

*Cátedra I de Psicología Institucional y Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario.
Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires.*

Fecha de Publicación:

Agosto de 2012

http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/144_psico_institu1/trabajos.php?a=12

*Universidad de Buenos Aires - Facultad de Psicología - Psicología Institucional Cát. I - V.H. Schejter
Hipólito Yrigoyen 3242, Ciudad de Buenos Aires, República Argentina, CP:C1207ABQ*

Teléfono: 4931-6900, int. 145