

Extrait du Escuela hacia nuevos rumbos

<https://ecolechangerdecap.net/spip.php?article149>

María José Acevedo

# La construcción de "dispositivos clínicos complejos" para responder a problemáticas institucionales complejas

Date de mise en ligne : Miércoles 24 de noviembre de 2010

- Español - Renovación institucional -

---

Escuela hacia nuevos rumbos

---

Los hechos sociales sobre los que los analistas institucionales somos llamados a actuar, por ubicarse en la intersección de procesos políticos, económicos, psicológicos, etc. son - como advierte Edgar Morin- "objetos complejos" condicionados por lógicas al mismo tiempo macro y micro-sociales, y para cuya comprensión entonces cualquier sistema hegemónico de pensamiento se revela insuficiente. El tratamiento de la complejidad supone por ende una "práctica compleja", no sólo porque requiere del "practicante" -investigador y/o interventor- la capacidad de escuchar, analizar e interpretar, a partir de lo dicho y observado en el terreno, las diversas dimensiones de aquellos objetos, sino porque le exige una reflexión permanente sobre su propia práctica.

Esta exigencia múltiple, al mismo tiempo intelectual, técnica y de elaboración subjetiva, puede enfrentarse con mayor eficacia cuando el profesional encuentra en su colectivo de pares, el equipo de intervención/investigación, el espacio propicio tanto para analizar las situaciones que le plantea el terreno durante todo el proceso de la intervención, como las implicaciones diversas que actúan en él en cada momento imprimiéndole a su trabajo una dirección de la que es responsable y que, por lo tanto, deberá estar en condiciones de fundamentar teórica y metodológicamente..

El relato de la intervención realizada en una escuela que consulta en una situación de crisis institucional nos dará la oportunidad de explicitar no solamente nuestras referencias teóricas y los propósitos que animan las intervenciones que, como en este caso, se inscriben dentro de una perspectiva psicosociológica clínica, sino también el cómo de la práctica de intervención, los alcances y límites de las herramientas de las que depende, en una medida generalmente poco reconocida, el logro de las metas propuestas.

Comenzaremos entonces definiendo qué entendemos por perspectiva psicosociológica clínica, representada aquí por las corrientes que sirven de marco teórico a nuestras intervenciones: la Psicología Institucional Psicoanalítica, el Sociopsicoanálisis, la Psicodinámica del Trabajo y el Análisis de las Prácticas de orientación psicosociológica. Esta explicitación permitirá comprender desde qué posicionamiento entendemos las problemáticas por las que somos consultados, como así también las razones que guían nuestras elecciones metodológicas.

## La perspectiva psicosociológica clínica

Lo que se ha dado en llamar psicosociología clínica abarca, como bien lo analiza el sociopsicoanalista Jean-Luc Prades, una cantidad de corrientes fundadas por investigadores de distintas disciplinas que, preocupados por los efectos negativos de la Organización Científica del Trabajo, inspirados en los descubrimientos acerca de la psicología de los grupos realizados en el período de la posguerra, y en lucha abierta contra los totalitarismos de derecha e izquierda que se desarrollan en el viejo continente, estudian a partir de comienzos de la década del '70 los procesos sociales a nivel macro y micro, los factores que se oponen al cambio o lo favorecen, los efectos de las estructuras sociales en la salud psíquica de los individuos en los ámbitos de trabajo. El carácter clínico de estos estudios se basa en varios principios en los que todas estas líneas coinciden: la realidad se conoce modificándola y no es transparente, por lo tanto el investigador partirá siempre del terreno, sus interpretaciones serán interpretaciones de segundo orden y tendrán en cuenta el nivel inconsciente de los fenómenos observados; por ser parte del campo el investigador estará obligado a tomarse a sí mismo como objeto de investigación; la intervención en terreno está destinada a producir cambios en la realidad; el investigador/interventor acompaña a los sujetos y grupos que recurren a él en un trabajo de despliegue y de análisis de los múltiples sentidos de los hechos sociales

que los involucran; la autonomización de los sujetos y los grupos, la democratización de las instituciones. Estos son los propósitos que inspiran toda intervención/investigación de este tipo.

Las distintas líneas de trabajo que constituyen nuestro marco de referencia adhieren entonces a esos principios desde posiciones teóricas más o menos cercanas al psicoanálisis o a la sociología, sus respectivos dispositivos dan cuenta de que si bien los fines son comunes los caminos para alcanzarlos pueden ser diversos.

En el caso de la Psicología Institucional Psicoanalítica el objetivo de la intervención es un cambio en la posición subjetiva de los individuos, es decir, apuesta a que sea el cambio en las subjetividades promovido por la elucidación de las fantasmáticas colectivas, el que genere cambios en la vida de la organización. El Sociopsicoanálisis se propone favorecer el desarrollo de la personalidad psicosocial de los sujetos a partir de una reapropiación colectiva del poder sobre los propios actos, su convicción es que el cambio en la organización del trabajo de un establecimiento será el que produzca modificaciones en las mentalidades. La Psicodinámica del Trabajo y el Análisis de las Prácticas de orientación psicosociológica no toman como eje central de sus investigaciones a la institución sino al trabajo en sí, y mientras la primera se plantea analizar, recurriendo a los desarrollos del Psicoanálisis, la dinámica que en cada ámbito laboral se establece entre la estructura de la organización del trabajo y la estructura de la organización psíquica de los trabajadores, el segundo enfatiza los efectos formativos, tanto a nivel de la personalidad como de la identidad profesional, de una reflexión colectiva acerca del propio quehacer de oficio, "...los abordajes de orientación psicosociológica - explica Dominique Fablet: - son susceptibles de contribuir favorablemente a la construcción de la identidad profesional de los practicantes, particularmente en el caso de aquellos cuya actividad le otorga un lugar preponderante a la relación con el otro, permitiéndoles acceder a una mayor comprensión de la especificidad de sus actividades."

Antes de pasar al relato de la intervención conviene realizar algunas aclaraciones respecto de la manera en que concebimos el acto de la intervención desde estas líneas de trabajo. Hemos afirmado que el objetivo que está en el horizonte de toda investigación y/o intervención psicosociológica es la transformación de la realidad. Esa expectativa reclama, claro está, no sólo precisión en el pensamiento para analizar los hechos sociales que se nos presentan, sino también pericia metodológica, de allí la extrema vigilancia que deberá mantener el profesional en la implementación de los dispositivos de intervención propuestos por cada una de las corrientes.

Sin embargo es necesario tener muy en cuenta que las ciencias humanas y sociales que participan de la perspectiva clínica se nutren de formas de pensamiento que desbordan ampliamente a la racionalidad instrumental de las llamadas ciencias duras. La meta primera de las ciencias clínicas es la búsqueda de sentido, y esa búsqueda supone reconocer la ineludible complejidad tanto de la subjetividad como de los hechos sociales, atravesados ambos en permanencia por fuerzas de orden inconsciente. Ninguna receta técnica que respondiera exclusivamente a la racionalidad instrumental podría, por lo tanto, dar cuenta del saber-hacer de los oficios consagrados al tratamiento de las problemáticas humanas y sociales, ni tampoco asegurar la comprensión de la multiplicidad de sentidos que las constituyen.

El psicólogo clínico, cualquiera sea la corriente específica en la que se ubique dentro de ese campo de prácticas, no se propone como experto que oferta soluciones prácticas para problemáticas más o menos generalizables y difusas. Su función es la de acompañar a los sujetos que lo consultan en una reflexión, pautada y rigurosa, que los conduzca a una mayor comprensión de las singularidades de aquellas situaciones que les producen sufrimiento.

¿Cómo promover entonces ese proceso comprensivo de carácter colectivo? Del mismo modo que Freud debió diseñar un dispositivo que le diera acceso al mundo inconsciente de sus pacientes los psicólogos clínicos precisamos de dispositivos que den lugar a la emergencia del sujeto social capaz de pensarse a sí mismo, pensar la realidad y de transformarla a partir de sus actos, y todo ello con y a través de los otros. Cerramos este apartado

recordando que si bien los dispositivos tienen carácter eminentemente estratégico, responden a los marcos teóricos de los cuales han emergido, por lo tanto todo ajuste metodológico exigido por la singularidad del terreno implicará una revisión y reformulación del saber científico establecido hasta ese momento. Es en este sentido que cualquier intervención supone paralelamente un trabajo de investigación. Otro aspecto igualmente relevante de los dispositivos, el que otra corriente pionera -como es el Análisis Institucional- enfatiza, es su efecto analizador, esto es su capacidad de develar contradicciones institucionales anteriormente acalladas.

De todas estas cuestiones - pensamos- podrá dar cuenta ahora nuestro caso.

## **El caso institucional: una escuela que atraviesa una situación de crisis**

### **La demanda y la fase exploratoria**

Se trata de una escuela parroquial situada en una ciudad capital de provincia en nuestro país. La demanda es planteada por una profesional de Ciencias de la Educación, con trayectoria de militancia en los grupos de la juventud católica, y representante legal en aquel momento de la escuela en cuestión. El motivo de consulta expresado por ella es la existencia de una crisis institucional provocada por el enfrentamiento violento entre un grupo de docentes y la conducción, como así también por las desavenencias entre dicho grupo y sus otros colegas. El efecto de estos enfrentamientos ha producido -explica la consultante- una parálisis en el funcionamiento de la escuela, y la imposibilidad de llevar adelante el proyecto institucional ya que todas las acciones previstas son resistidas. El sufrimiento institucional - reconoce- es muy grande y generalizado. El pedido concreto es el de un asesoramiento al equipo directivo que le permita a este tomar las medidas necesarias para superar la crisis.

En este punto y a fin de que se comprenda el sentido de nuestra contrapropuesta, es necesario especificar sintéticamente cuál es la concepción de demanda a la que nos remitimos en esta intervención que comenzó situándose en el ámbito de la Psicología Institucional Psicoanalítica, cuáles son las fases de una intervención de este tipo, y, finalmente, porqué hablamos aquí de una situación de crisis y no ya de un conflicto institucional.

Desde la perspectiva clínica en la que nos situamos la demanda es el acto que pone en relación a un sujeto o grupo necesitado de ayuda con un profesional o un equipo de profesionales a lo que le atribuye la capacidad para brindarle el apoyo que solicita. Si nos atuviéramos al pedido explícito permaneceríamos en el nivel estrictamente fenomenológico de los hechos, los cuales podrían aparecernos como disfuncionales, complejos, e incluso dilemáticos, pero rara vez enigmáticos. La perspectiva clínica en cambio considera a la demanda en el registro de lo psicológico inconsciente: lo que ella expresa es en realidad deseo de amor y reconocimiento, será por lo tanto imposible de satisfacer enteramente. Cuando hablamos de "analizar la demanda" estamos entonces considerando ambos registros. Ahora bien, el dispositivo de intervención propuesto por la Psicología Institucional Psicoanalítica prevé un primer momento que denominamos redefinición de la demanda: etapa en la que el equipo interventor re-trabaja con los consultantes el motivo inicial de la consulta. Se trata de facilitar así el develamiento de la trama oculta del problema planteado a fin de rescatar los aspectos del mismo que hasta ese momento no han podido ser puestos en palabras. Esta fase exploratoria culmina con una devolución, al o los grupos participantes, de las primeras conjeturas elaboradas por el equipo interviniente

Ese intercambio de interpretaciones entre el equipo interviniente y los consultantes permitirá una reformulación de la problemática a la que entenderemos como una primera aproximación diagnóstica al caso, y a partir de la cual será posible construir la estrategia metodológica más ajustada a la singularidad de la situación.

Es atendiendo a estas cuestiones que, en el caso que presentaremos, propusimos a los consultantes llevar a cabo un análisis de la situación institucional con la participación de todas las personas empleadas en el establecimiento. Dicho análisis se basaría en un trabajo exploratorio a lo largo del cual todos los miembros adultos de la escuela podrían expresar, en entrevistas semi-estructuradas individuales y colectivas, su punto de vista acerca de la situación crítica que estaba atravesando la institución. Finalizada esa etapa se ofrecería a cada uno de los grupos homogéneos consultados (equipo de conducción, docentes, coordinadores de programas, personal de mantenimiento) una devolución conteniendo nuestras interpretaciones respecto de la situación institucional en su conjunto, y de su situación particular como grupo institucional. Aceptada nuestra propuesta se llevan a cabo una serie de entrevistas individuales y colectivas (38 hs de entrevistas) en las que las distintas categorías institucionales, sin la participación de personas pertenecientes al nivel de conducción, pudieron expresar libremente sus malestares y visiones del problema. Esa información fue categorizada mediante el uso de grillas que permitían identificar las distintas dimensiones de la problemática institucional, y posteriormente se elaboraron los informes de devolución que se ofrecieron a cada grupo por separado. Sin entrar en los detalles del caso por falta de espacio para hacerlo aquí, y atendiendo a la necesidad de resguardar el anonimato de los consultantes, diremos que esas devoluciones recalcaron el rol decisivo de la historia institucional y del emplazamiento geográfico de la escuela en las representaciones negativas que compartían los docentes acerca de su trabajo; el peso determinante de una cultura psicofamiliar en el estilo de conducción de los directivos, y en la modalidad asumida por los vínculos interpersonales de todos los miembros de la organización. Esta forma de funcionamiento y la fantasmática que la sustentaba, se traducía en la imposibilidad de desarrollar relaciones de trabajo de tipo cooperativo, y de priorizar el proceso de aprendizaje y de socialización de los alumnos como objetivo primero de la escuela.

## **El Dispositivo Institucional Mendel (DIM)**

La fase exploratoria, al permitir la expresión de las fantasías y ansiedades de unos y otros, actuó en este caso como una etapa preparatoria del terreno para la implementación de un dispositivo de reflexión intra-grupo y de comunicación intergrupos que permitiera hacer prevalecer el proceso secundario de pensamiento por sobre las fantasías persecutorias desencadenadas por la crisis. A partir de lo discutido con los distintos grupos institucionales durante las devoluciones nuestra propuesta fue la introducción del Dispositivo Institucional Mendel (DIM) aplicado al equipo pedagógico (los docentes que voluntariamente decidieran participar) y al equipo de conducción integrado por directivos y representantes legales. Se efectuaron entonces 6 ciclos de dicho dispositivo a lo largo de los cuales los docentes lograron poner en términos racionales sus demandas y propuestas, y la conducción pudo dar razones de sus decisiones y responder a los planteos de los docentes.

Cada ciclo del DIM, que tiene lugar tres o cuatro veces al año, comprende una reunión del grupo de base (en este caso los docentes) quienes trabajan en un marco de discusión muy pautado, aquellas cuestiones que les preocupan en relación a su trabajo en la institución. Esta discusión es coordinada por un agente externo, el Regulador Educativo, quien actúa como garante del dispositivo sin intervenir en el contenido de los intercambios. En este tipo de intervención es el dispositivo, y no el interventor, quien asegura el efecto de apropiación del poder sobre los propios actos de trabajo. El grupo homogéneo de base produce un informe que es transmitido al grupo ubicado en el nivel siguiente superior de la escala jerárquica (en este caso el equipo de conducción) el cual, en una segunda reunión del ciclo, y ateniéndose a las mismas pautas de funcionamiento que siguieron las bases, discute los planteos recibidos y elabora un informe con sus comentarios. Este último informe es transmitido al o los grupos de base por el Regulador entre un ciclo y otro. Los ejes metodológicos de este dispositivo son tres: grupos homogéneos, comunicación mediatizada y participación voluntaria de las bases. La vastísima obra teórica desarrollada por Gérard Mendel a lo largo de cuarenta años explicita los fundamentos antropológicos, psicológicos, sociológicos y filosóficos en las que se apoyan sus dispositivos de intervención los cuales son aplicados en la Argentina desde 1995.

## **El Dispositivo de Expresión Colectiva de los Alumnos (DECA)**

Volviendo a nuestra intervención diremos que a partir de que la crisis sintéticamente definida como "...la vivencia de una amenaza grave para la continuidad de la unidad social...vinculada a una sensación de violencia, imprevisibilidad, brutalidad, extremismo de los conflictos sin recurso posible a las regulaciones y mediaciones habituales ... (en la que) lo que parece faltar son los límites y las referencias, y el recurso a la simbolización se hace imposible ... (cuando) el imaginario social es dominado por la persecución y allí donde había un proyecto y un ideal sólo se ve el peligro...", retoma el nivel de conflictividad aceptable en la vida de cualquier organización, los distintos grupos vuelven a interesarse en su tarea específica que no incluye sólo las cuestiones de orden pedagógico sino el proceso de socialización secundaria de los alumnos. Es así como la institución demanda la introducción del Dispositivo de Expresión Colectiva de los Alumnos (DECA) que abre un espacio de reflexión para éstos acerca de su vida en la escuela, y una comunicación mediatizada con su equipo docente. La aplicación de este dispositivo durante dos años al mismo grupo-clase funcionó como analizador de las contradicciones sociales que tienen por escenario a la escuela en este momento histórico y en nuestro país.

## **Un dispositivo de Análisis de la Práctica Docente**

El DECA ha sido creado para favorecer la socialización entre pares de los alumnos, y dentro del dispositivo los docentes ocupan el lugar de interlocutores que a través de una comunicación indirecta les provén información para una mejor objetivación de su realidad escolar. Nuestra intervención en esta escuela, como aquellas realizadas durante una década en unos treinta establecimientos de la educación pública, revelaron que las condiciones de trabajo docentes en nuestro país (condiciones materiales y simbólico-imaginarias) han fragilizado su identidad profesional y representan un obstáculo para el desarrollo de su personalidad psicosocial. Esta situación hace que su desempeño dentro del DECA no sea en muchos casos el esperable. Es por esta razón que propusimos en el establecimiento al que nos estamos refiriendo un dispositivo de Análisis de las Prácticas Docentes que, funcionando por fuera del DECA, y respondiendo a pautas muy precisas, permitiera a los docentes discutir en profundidad las problemáticas que habitualmente viven en forma solitaria, concertar criterios, elaborar propuestas y recuperar el sentido de sus actos profesionales. Consideramos que ese reforzamiento de la identidad docente hará que el aporte del equipo pedagógico de esta escuela a los objetivos del DECA sea mucho mayor.

## **Un Dispositivo de Análisis de la Práctica del interventor/investigador**

Dijimos al principio que el oficio del psicopsicólogo clínico suponía exigencias varias, una de las cuáles es el constante análisis de las diversas implicaciones que en función de sus diferentes referencias y pertenencias, de sus experiencias personales y profesionales, se juegan en él respecto de su objeto de intervención/investigación, de su colectivo de trabajo, de la demanda a la que responde, de su disciplina de origen, e incluso, como señala René Lourau, de su propia escritura. Para este análisis, a realizarse a lo largo de las distintas etapas de la intervención, el profesional se apoyará en sus notas de campo -la escritura diarística también estudiada por Lourau- y requerirá del espacio de seguridad psicológica y de reflexión colectiva brindado por su equipo.

En la intervención que acabamos de relatar ese espacio funcionó en cada tramo, entre cada una de las salidas al terreno los miembros del equipo que realizaron el trabajo en el campo supervisaron internamente lo observado, analizando tanto los efectos de la aplicación de los dispositivos como su propia actuación técnica. Pero analizar la práctica, a diferencia de lo que habitualmente se considera supervisión, es registrar el impacto en la propia subjetividad de las situaciones acontecidas durante la intervención. Este último tipo de análisis, insistimos, necesita de la mediación ofrecida por la escucha advertida y la palabra lúcida y sostenedora de los colegas.

## **Concluyendo**

En el breve análisis del caso institucional que acabamos de presentar esperamos haber podido mostrar en primer lugar la solidaridad entre los marcos teóricos y los dispositivos de intervención; en segundo término de qué manera las singularidades del terreno, debidamente identificadas a partir de una etapa inicial de exploración, determinan la elección de los dispositivos más pertinentes en cada caso. El tercer punto está referido a la vigilancia epistemológica exigida por la complejidad e imprevisibilidad de las situaciones que se nos presentan en el campo. Esa complejidad nos conduce a construir estrategias metodológicas que articulan diferentes dispositivos, combinatoria esta que no puede realizarse intuitivamente sino que nos obliga a profundas revisiones teórico- metodológicas. Finalmente hemos querido señalar la función formativa de las intervenciones de orientación clínica: experiencias formativas de la personalidad psicosocial de los consultantes, formadoras de la identidad colectiva de los grupos involucrados, formadoras de mentalidades autónomas y democráticas, experiencias formativas también para los practicantes de terreno por cuanto nos movilizan desafiando nuestros recursos subjetivos y profesionales.

\* Trabajo presentado en la Primera Jornada de Psicología Institucional. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 6 Agosto 2008.

## Bibliografía

- Acevedo, M.J. (1995): *Una mirada institucional en el análisis de las prácticas*. Revista Idea N° 16, Fac.de Ciencias Humanas, UNSL. San Luis.
- Acevedo, M.J. (1995), *Los imaginarios sociales: mitos, ideologías y utopías*, Bs.As. Facultad de Ciencias Sociales, UBA.
- Acevedo, M.J., (1999) "La socialisation des élèves en Argentine: l'apport de la Sociopsychanalyse", publicado en la *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol.V, N° 12, Agosto, Paris, Francia.
- Acevedo, M.J., (2004), « Les enseignants à la recherche d'être écoutés pour apprendre », *Bulletin de l'Association pour l'Expression Collective des Élèves "La démocratie dans l'école" N° 53, Bourges, Francia, Septiembre.*
- Acevedo, M.J., (2005), "Le dispositif d'expression collective des élèves. De la formation des enfants à la formation des formateurs", *Revista semestral de la Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques, Connexions N° 82, « Groupes de parole et crise institutionnelle », Editions Érès, Paris, Francia, 2005.*
- Acevedo, M.J. (2008), *La participación institucional, ¿realidad o ficción?*, Cuadernos Argentinos de Sociopsicoanálisis, Fundación Gerard Mendel de Argentina, Bs.As.
- Acevedo, M.J., Volnovich, J.C. (1991), *El Espacio Institucional 1*, Bs.As., Lugar Editorial.
- Acevedo, M.J., Volnovich, J.C. (1992), *El Espacio Institucional 2*, Bs.As., Lugar Editorial.
- Baszco, B., (1984), *Los imaginarios sociales*, Bs.As. Nueva Visión,
- Bitan, M., Rueff-Escoubès, C., (1977): "La organización y el Sociopsicoanálisis. Cómo trabajamos", *Revue Internationale de Psychosociologie N° 6/7, Paris, Ed.ESKA.*
- Bleger, J., ( ), *Psicohigiene y Psicología Institucional*, Bs.As.,
- Castoriadis, C, (1983): *La institución imaginaria de la sociedad, T I y II*, Barcelona, Tusquets.
- Castoriadis, C, (1988), *Los dominios del hombre, las encrucijadas del laberinto*, Barcelona, Gedisa.
- Colombo, E. y otros, (1989), *El imaginario social*, Bs.As, Ed.Tupac.
- Crozier, M. (1970), *La sociedad bloqueada*, Paris, Ed.du Seuil. Enriquez, E., (1992), *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.
- Foucault, M. (1979), *Microfísica del poder*, Madrid, La Piqueta.
- Kaës, R. y otros (1989): *La institución y las instituciones*, Bs.As., Paidós.
- Levy, A., (1997), *Sciences cliniques et organisations sociales*, Paris, PUF.
- Lourau, R. (1991), *El análisis institucional*, Bs.As. Amorrortu,
- Malfé, R. (1995): *Fantasmata. El vector imaginario de procesos e instituciones sociales*. Bs.As., Amorrortu, 1995
- Mendel, G. (1968), *La révolte contre le père*, Paris, Payot.
- Mendel, G. (1993), *La sociedad no es una familia*, Bs.As., Paidós

- Mendel, G. (2003), *Une histoire de l'Autorité*, Paris, La Découverte.
- Mendel, G., Prades J.L. (2002), *Los métodos de la intervención psicosociológica*, Paris, La Découverte.
- Morin, E. (2003), *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa.
- Prades J.L. (2007), *Intervention participative en Travail Social*, Paris, L'Harmattan.
- Rueff-Escoubès, C. (1997), *La démocratie dans l'école*. Paris, Syros.
- Rueff-Escoubès, C. (2008), *La Sociopsychanalyse de Gérard Mendel*. Paris. La Découverte.
- Ulloa, F., (1995), *Novela clínica psicoanalítica. Historia de una práctica*, Bs.As., Paidós
- Rozitchner, L. (1987), *Freud y el problema del poder*, México, Plaza & Janés