

# Actividad Integradora de Evaluación Final

Materia:

## Análisis Institucional

**Marilina Decurgez**



Serie: Trabajos Prácticos

# Actividad Integradora de Evaluación Final

## Materia: Análisis Institucional

Estudiante: **Marilina Decurgez**

Extensión entre 5 y 10 páginas

Fecha de entrega: **18/11/21**

Docente: **Fabiana Sanchez**

Rector Organizador IUNMa: Dr. Adolfo Gustavo Scrinzi

Vicerrectora IUNMa: Lic. María Elena Patzer

Secretario General IUNMa: Dr. Jacobo Isaac Grossman

Secretaria Académica IUNMa: Lic. Silvia Andrea Bon

Secretario Administrativo IUNMa: Lic. Eduardo Luis Maurizzio

Coordinadora Editorial Universitaria "El abrazo de lxs hijxs": Julia Contreras

Equipo Editorial Universitaria IUNMa: Francesca Fadda, Marina Becker

## Actividad Integradora de Evaluación Final

### Análisis Institucional

#### Presentación

El trabajo integrador propuesto se enmarca en la idea que intentamos recorrer en la cursada: el análisis institucional como un campo de conocimiento necesario de considerar y construir para la intervención.

Retomamos lo que plantea G, Baremlitt...

*“es evidente que el campo de análisis consiste exclusivamente en un espacio de producción de conocimientos (...) Ahora el campo de intervención, como fue dicho, presupone un campo de análisis porque se puede entender sin intervenir pero no se puede intervenir sin entender; a pesar de que durante la intervención se va entendiendo cada vez más”*

#### Objetivos generales del trabajo:

- Interrogarse sobre la complejidad de los escenarios sociales y describir a partir de su experiencia de pasantía/prácticas universitaria, los distintos modos en que una institución sintetiza o expresa dicha complejidad.
- Analizar las distintas propuestas conceptuales vistas en la cursada para pensar intervenciones.
- Proponer una forma de analizar las prácticas propias del lugar de pasantía, a partir de elementos conceptuales y metodológicos que podrían ser convertidos en herramientas de análisis en dicho lugar.

## Propuesta de actividad

### Trabajo Práctico integrador:

#### 1. Marco teórico: análisis crítico de los textos de cursada

Bibliografía: G, Kaminsky; L, Reygadas; S, Malacalza; S, Karsz; G, Baremblytt; R, Lourau; y los necesarios-en función del trabajo a realizar-, de los materiales utilizados en el primer cuatrimestre.

Con el fin de generar un marco teórico que sostenga y fundamente las respuestas de los próximos puntos, y que me aporte elementos para revisar mis prácticas como estudiante de Trabajo social en el Cesac N° 25, de Retiro durante el año 2014, y con miras a que dicho análisis sea realizado desde la mirada del análisis institucional, realizaré una lectura crítica de los textos propuestos.

Para comenzar a hablar de lo institucional en la sociedad Argentina donde estamos situadas/es/os <sup>1</sup>, resulta importante poner en juego el proceso y el contexto. Porque también en torno a “lo institucional” hemos construido imaginarios y sentidos fuerte y necesariamente ligados con nuestra historia. Por eso G. Kaminsky habla de lo institucional como “una dimensión invisible” (Pensar que luego de la dictadura se hablaba del retorno de las instituciones), refiriéndose a esas otras huellas, - como la naturalización del autoritarismo- que la dictadura cívico-eclesiástica-militar también dejó en lxs sujetxs y por tanto en las instituciones.

Otro componente no menor a la hora de pensar en lo institucional es el horizonte europeísta que una cultura colonial ha sabido construir y cimentar. Un horizonte que no se condice con la realidad morena de los pueblos del Sur pero que tampoco debemos obviar porque incide en las relaciones, en los deseos y expectativas, incide en lo institucional.

Desde una perspectiva de análisis institucional puedo entonces decir que todos los analizadores son indispensables, todo cuenta, porque son elementos visibles e invisibles que nos permiten ver y reconocer con mayor agudeza las distintas formas de actuar, de comportarnos, de pensar en las instituciones. Y esto cobra importancia en tanto el análisis institucional se plantea como una crítica a lo instituido: situándose en ciudades heterónomas, desiguales, capitalistas busca generar herramientas que permitan la recuperación del poder, pero no como autoritarismo, sino más bien como potencia. El análisis institucional

<sup>1</sup> La intención de nombrar a todas las identidades estará vigente en todo el texto, por ello utilizaré a veces la división “a/o/e”, otras directamente la “x” sabiendo que en esta última manera de nombrar también hay disputas de sentidos, ya que algunos sectores plantean que en la globalidad vuelve a invisibilizarse “lo femenino”. Arranco con esta primera distinción clara para que se interprete el sentido de utilizar un lenguaje no binario ni sexista.

persigue la autonomía, la autogestión, el autoanálisis en primera persona. Es decir, se centra en generar procesos y herramientas que permitan una autoconciencia, una mirada crítica de la realidad institucional para que sean lxs propixs actorxs quienes, desde la potencia, encaren sus procesos de transformación hacia un mejoramiento de esas condiciones.

Por eso Loureau hace foco en lo negado, lo no dicho, lo silenciado que emerge o que hay que develar, como quien corre un velo que impedía ver lo que había detrás.

En este mismo sentido, Kaminsky dice que en las instituciones todo habla: sus paredes, sus espacios, las formas de habitarlos, sus palabras y sus silencios. También nosotrxs, impicadx y con un oído domesticado (por la cultura, por la educación, por el deseo, por los juicios de valor, por la ideología, etc) escucharemos lo que podamos. La escucha es algo más profundo que simplemente oír, la escucha tiene que ver con alojar y conectar eso que se oye, eso que se observa, que se percibe y se siente; por ello también creo que el análisis institucional contribuye a potenciar esa escucha/mirada alojando nuevas posibilidades de comprensión. En la escucha, en la observación se le otorga sentido que va uniando y subjetivando cada una de esas cositas que fuimos registrando.

No solo es necesario saber qué son las instituciones entonces, sino lo que ellas creen que son y lo que no son. En términos formales, a veces como un horizonte al que se quiere alcanzar y otras como un objetivo a transformar, las instituciones dicen de sí, se presentan y se ofrecen (en términos de Baremblytt), sin embargo, en términos reales podemos registrar diversas y múltiples maneras de ese “estar siendo” de la institución que hasta pueden resultar contradictorias con lo que sus actores estén expresando de sí, porque la realidad es compleja. Pluralidad de imaginarios que se entretujan con la realidad institucional.

Entonces, si frustramos la posibilidad de otorgar y generar insumos para que lxs propixs actorxs otorguen nuevos sentidos, corremos el riesgo de que por omisión, sigamos aportando a construir aquello que Kaminsky nombra como el “Reino inanimado de lo mismo”: la apariencia de construir la repetición. Siento la necesidad de agudizar los sentidos, ya que me parece que el discurso instituido suele acercarnos a la mirada de “lo mismo”, buscándonos un lugar dentro de eso que ya está dado, asignándonos un rol y una tarea específica para seguirlo reproduciendo. Pero a su vez, si vamos a lo particular, esto es hasta imposible. Si bien puede suceder que en sentido amplio, aparentemente perpetúen ciertas lógicas o ciertos objetivos, las instituciones están conformadas y son construidas cotidianamente por hombres y mujeres (y personas no binarias, trans, queers, etc) que, como tales, son parte de la compleja trama de vivir. Así, es imposible que las instituciones queden por fuera de los vaivenes de la contradicción. A veces los movimientos son pequeños y no transforman el objetivo de las mismas, otras se presentan con más fuerza, pero no por ello podemos negar las implicancias de estos pequeños movimientos que van dejando huellas. Lo instituyente hace mella. Kaminsky habla de que, ante el “disco rayado”, las instituciones tienen “la potencia de la polifonía”. Tomando este pensamiento como desafío, intento registrar, alojar, visibilizar que esta potencia es constantemente atacada por la construcción de la imagen hegemónica de “como habitar las instituciones”. Así, los poderes de lo instituido también hacen su juego para que nada cambie, construyen y reproducen una imagen de

cómo debe construirse una institución, como usar los espacios, cómo trabajar diariamente. Esta imagen no es ingenua, otorga a cada quien un lugar para que todo encaje en una maquinaria que funciona para los objetivos que persiguen los intereses instituidos, ahora bien, como mencionaba, no podemos considerar desde una mirada inmóvil y objetivante la vida institucional. Estas instituciones y las personas que la componen van y vienen, tienen vidas por fuera de lo institucional, experiencias, pensamientos, ideales, deseos, sueños, hartazgos, etc. Es imposible que esas cuestiones queden por fuera, pero también es posible que dentro de la institución no logren organizarse para instituir, o que sí lo hagan. Todo es posible. Por ello la polifonía como potencia. Por eso el autor habla de grupos, los que son sujeto (hablantes) y los que son objeto (hablado), diferenciando así a los que toleran y se acomodan a lo dado y los que buscan transformarlo.

Debo advertir que estos grupos, en tanto concepto cerrado son categorías analíticas, en la realidad no se presentan de manera “pura”, y dependerá de las situaciones, los momentos, etc en qué grupo se pueda observar a lxs actorxs.

Si consideramos esta polifonía, y nos adentramos en el plano de la complejidad, nos haremos junto al autor la pregunta de “¿cómo se puede conocer lo que se puede en una institución?”, la propuesta del coeficiente de transversalidad resulta interesante para posicionar la mirada y la escucha en el plano de la posibilidad. Quiero decir, si concebimos este coeficiente como una posibilidad ya estamos abriendo un camino instituyente. Esta propuesta de coeficiente de transversalidad es la que tomaré también para abordar la mirada sobre mis prácticas, considerando que en la realidad no existen las formas puras sino que la tarea en este trabajo es analizar de manera crítica y constructiva lo que puedo registrar en relación a la institución que me tocó habitar como practicante de trabajo social de la, por entonces, Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo.

Entonces, entenderé desde el concepto de “coeficiente de transversalidad” al resultado de una ecuación que ponga en juego los atravesamientos y pueda contemplar el nivel de verticalidad/horizontalidad único que se presenta en esa institución. Ninguna Institución es completamente horizontal ni completamente vertical, la mirada aguda está en encontrar cuál es ese coeficiente propio de esa institución en ese momento dado.

Un paréntesis merece el comentario sobre mi estadía y mi conciencia de ello. Habitar el lugar, charlar con sus actores, proponer o preguntar, siempre son acciones que no sólo emito como sujeta, como persona que está en el lugar, sino que mi estar es desde el lugar de estudiante, de la universidad mencionada, con lo que ello implica no sólo para mis acciones sino también para las demás personas con las que cohabitó el espacio. Soy consciente de que, por ejemplo, a la hora de hacer una entrevista a un médico, éste sabía que le estaba respondiendo a la estudiante universitaria y que sus palabras serían registradas y quizá analizadas en clase. No puedo dejar de observar todo esto porque hace a la implicancia.

Aprehendí junto a Baremblyt en el primer cuatrimestre de la materia que nos convoca a la realización de este trabajo, que el análisis institucional propone a lxs diferentes actorxs una conciencia de sí. Auto conciencia y autoanálisis. De esta manera, el análisis institucional

se propone instituyente, provocativo, abierto.

Entonces, desde la concepción del movimiento, de la dialéctica, incluso podemos pensar que la burocracia y lxs burócratas también son producto de una construcción, que se disfraza de “naturalización” pero que acarrea complejos mecanismos para perpetuar esta “lógica de lo mismo”.

Es destacable entonces el énfasis de Kaminsky por correrse de los reductos totalizadores que centran la mirada en un todo amorfo o en un individuo segregado, enajenado. La lógica que nos propone el análisis institucional se centra en la contradicción como en el movimiento hacia los distintos posibles, por eso utilizo la figura de vaivenes. Como las olas del mar que van y vienen pero que, aunque a la mirada desatenta pueden parecerse, no son nunca iguales. A Veces, ese movimiento del mar corroe las piedras y los cimientos, cambios profundos que no se ven sino cuando aquella gran roca de repente cede y se desplaza, otras, grandes oleadas provocan tsunamis. Ahí la polifonía de este mar que son las Instituciones.

En las consignas siguientes, intentaré mostrar desde mi análisis a la institución donde realicé mis prácticas, como un dispositivo de las relaciones sociales que está anclado históricamente, lleva sus marcas no como un destino, pero si como parte de su constitución. Marcas que se traducen en múltiples modalidades de violencia, que son producidas y a la vez producto, que no se presentan como excepciones sino más bien como la regla. Violencias simbólicas, discursivas, etc, que conviven con deseos, con amor.

El análisis entonces contemplará una perspectiva de inmanencia. Esto es considerar una implicación directa del equipo socioanalítico con y junto a lxs actorxs constitucionales. La inmanencia sugiere la lectura de lo institucional como dispositivo. Entendiendo al dispositivo como una “red de atravesamientos micro sociales y micro políticos que adquieren una configuración específica, una cristalización jurídica y muchas veces una coagulación profesional (lx médicx, lx trabajadorx social...) espejo ampliado que regresa a cada uno de sus actores el lugar imaginario hacia el que conducen o desean conducir sus fuerzas y energías”.

Las instituciones se presentan entonces como un conjunto de esos imaginarios que atraviesan y/o confluyen un mismo espacio. Por eso nuevamente traigo la importancia de pensar que son espacios producto y productores de relaciones. Las instituciones son espacios donde confluyen, es un punto de cruce, un nudo de articulación de relaciones sociales heterogéneas. Como tienen la potencia de alojar estos cruces, se convierten en algo más que un mero lugar de cruce. Lo institucional es **condensación relacional**. Los espacios Institucionales están signados por y a la vez se significan por el conjunto de atravesamientos y condensaciones.

Apropiarse de ese análisis, hacer visible lo oculto es en sí un acto de toma de poder.

Lo imaginario y simbólico es constitutivo de lo institucional, allí se ponen en juego las violencias y contraviolencias discursivas. La complejidad reside en que la violencia discursiva

siva no es para nada necesariamente la otra cara del amor, por el contrario muchas veces encontramos violencia discursiva en actos realizados por amor. El amor que aprendimos conlleva muchas violencias discursivas.

Por eso y retomando el hilo histórico con el que comencé este apartado, pensar las instituciones en Argentina, nos hace reconocer que si bien en la Democracia hay violencia discursiva, como una marca, no debemos abandonar la intención democratizante de abonar a la construcción de la democracia (es intencional el doble uso de democracia, ya que esta es una forma de gobierno como concepto pero también la tomo como verbo, como ejercicio: “la democracia se construye con democracia”) La democracia permite, por ejemplo, cuestionar una de las violencias discursivas como lo es la de los especialistas y es desde ella desde donde se puede ampliar el horizonte de un mayor coeficiente de transversalidad.

Kaminsky escribe en un contexto post dictatorial, sin embargo no pierde vigencia su reflexión, puesto que la democracia también y aún a 38 años del “retorno de la democracia” o la reconquista de la misma, no es algo que se dá de una vez y para siempre sino que se construye cotidianamente.

Así como las madres hablan de la memoria, como un terreno fértil, al que hay que regar, ha democracia es un proceso, es un “terreno fértil” que nos debemos dar la tarea de construir dentro de las instituciones. La dictadura fue posible en tanto construyó también un sentido autoritario que se conforma también como marco de las relaciones, como forma introyectada de las acciones y los gestos entre las personas: el autoritarismo no termina con la dictadura. Una propuesta de Kaminsky es pensar la democratización de la sociedad argentina bajo el proceso desde lo instituido jurídico-político a lo instituyente psico-social. Tomaré esta idea para analizar mis prácticas.

Por su parte, Saúl Karz nos aproxima a otras reflexiones que se enmarcan en la misma línea de análisis y son importantes nombrar para comprender, respaldar y fundamentar las miradas que se comparten en este trabajo. Este autor nos pone de frente a una cuestión que suele presentar incomodidad y no menos debate entre quienes reflexionamos sobre el trabajo social: “cambiar el sistema o reproducirlo” para mostrarnos que lo realmente importante es la dialéctica (una vez más los vaivenes): de qué manera la intervención social, que se enfrenta a situaciones precisas y localizadas, acompaña cada una de estas situaciones concretas en vistas de confirmar el mundo como va o inducir su transformación. Es decir, en qué manera nos constituimos reproduciendo lo instituido o propiciando lo instituyente. En este punto también pensaré en el coeficiente de transversalidad como posibilidad.

Pasando de la mirada puesta en la institución, para pensar ahora en la intervención social, es importante destacar que ésta última está siempre conectada con algún aspecto material, sobre el cual la intervención social produce efectos que realmente son paliativos, porque en verdad no está ahí su poder, eficacia y potencia.

Muchas veces, decir esto puede confundirse con un menosprecio hacia la interven-



ción, más aún cuando concebimos a lxs profesionales desde una mirada “heroica<sup>2</sup>” que concibe a lxs sujetxs desde la caridad o desde la toma a cargo. A mi entender, esta “develación” y reconocimiento lo que hace es poner de manifiesto que dicho poder, dicha capacidad de producir efectos de forma y de fondo reside en las ideologías. La intervención social es potente en cuanto conmueve los principios, valores, representaciones con los que la gente se las arregla para gestionar su vida. La intervención no está pensada para resolver la vida de las personas (nuevamente traigo la mirada desde la subjetividad heroica con la pregunta, ¿es democrático pensar a lxs profesionales como “salvadores”?).

La potencia, lo realmente importante es que la gente pueda pensar algo de su vida, con su vida, incluso pese a su vida. Este pensar tiene que ver con la ideología y es allí donde se aloja la pretensión de conmover-nos.

Reconocer que el trabajo social no existe para que la gente esté bien, feliz y contenta, sino para que siga ciertos modelos, cierta manera de pensar, que es un dispositivo del Estado de acomodamiento social a fin de obtener consensos sociales (como plantea Karzs) lejos de menospreciar la tarea nos pone en el desafío de instituir otra cosa, de tomar en nuestras manos ese poder, de reconocer la ideología y hacerla potencia.

Es en este sentido que lo conceptualizamos desde la cuestión ideológica, lo que no debe confundirse con lo partidario (sería un error enlazar a la ideología con los partidos políticos únicamente). Ideología porque nos reconocemos en una posición, en una concepción de lxs sujetxs, en una forma de concebir a su comunidad. Nuevamente, nos reconocemos, como sujetxs implicadxs.

Mientras que el Trabajo social entonces es considerado un aparato de Estado, la intervención social se aloja en el lugar de la potencia, de la singularidad, nos pone de frente a la pregunta de qué hace cada trabajadorx social y cada colectivo de trabajadorxs sociales, cada equipo, con la parte de poder del que disponen.

Como mencioné más arriba, y trayendo a cuenta de la forma de intervenir, quiero decir que tomando a Karsz podemos hablar de tres formas o modalidades de intervención: Caridad, toma a cargo y toma en cuenta. Éstas son figuras típicas que están yuxtapuestas. Y dependen del escenario global, de las lógicas producidas, de las categorías movilizadas, y del tipo de resultados que se buscan.

La caridad supone una persona casi enajenada de sí misma, desubjetivada, frágil, vulnerable, desamparada, y sobre todo una pobre víctima. Totalmente vulnerable como algo que le es intrínseco y sin alojar la posibilidad de revertirlo.

En la toma a cargo se trata de personas tienen un lugar diferente que en la caridad pero también se presupone que no saben bien qué hacer. La diferencia está en que la toma

2 Elena de la Aldea: “La subjetividad heroica 1 Un obstáculo en las prácticas comunitarias de la salud”. Extraído de: [http://lobosuelto.com/wp-content/uploads/2019/09/la\\_subjetividad\\_heroica\\_escrito\\_por\\_elena\\_de\\_la\\_aldea.pdf](http://lobosuelto.com/wp-content/uploads/2019/09/la_subjetividad_heroica_escrito_por_elena_de_la_aldea.pdf)

a cargo se dirige a gente que tiene recursos pero que no sabe qué es bueno para ellos, nuevamente pienso en la idea de “subjetividad heroica”.

La toma en cuenta, por el contrario, se dirige a otros sujetos, considera que la historia social no es contexto sino materia prima, es decir, la historia social cuenta, es indispensable. Vale aclarar que “singular” no debe confundirse con “individual” así como “colectivo” debe diluirse en lo “anónimo” ni mucho menos significar la huida respecto de las responsabilidades individuales. Por último también destacaré que “caso” y “situación” no son sinónimos.

Estas diferenciaciones son sumamente importantes a fines de establecer el marco teórico desde el que hablo. Pretenderé entonces remitir a ellas en el desarrollo de las consignas que siguen.

La toma en cuenta, entonces, reconoce un posicionamiento no neutro de la trabajadora social. La práctica se convierte en un momento de una cierta verdad, de un descubrimiento, pero enseñaría nada si la trabajadora social no estuviera teóricamente equipada para recibir esta enseñanza.

Una dimensión más que tendré en cuenta es la que aporta Luis Reygadas en su texto “Las redes de la desigualdad: un enfoque multidimensional”. Él no sólo pone en juego el reconocimiento de la desigualdad, o las desigualdades, sino que propone salir de la mirada única de la dimensión individual porque reconoce que no existen atributos meramente individuales, sino que estos tienen un origen social. Las capacidades personales, aunque tengan un componente genético si se quiere, son resultado de procesos históricos y su adquisición no depende sólo del esfuerzo de las personas, sino también de condiciones y procesos colectivos. Aspectos que, no casualmente suelen aparecer como naturales y personales, tienen detrás una historia social. Aquí volveré a pensar por ejemplo en las huellas de la dictadura. Estas “capacidades individuales”, también son sociales en su ejercicio, ya que están sujetas a procesos de valoración colectiva. Cada época y cada sociedad tienen sus propias escalas de valoración. La valoración de la belleza, de la inteligencia o del trabajo de alguien es un acto cultural que puede ser objeto de interpretaciones encontradas, disputas y negociaciones. Si bien hay que nombrar que suele haber parámetros hegemónicos o hegemonzantes, éstos responden a una época, a un contexto, a un momento y a una sociedad. Por eso, quedarse en el plano de las capacidades de las personas sería, cuanto menos, una postura ligada a la meritocracia, pensando que la sociedad es la suma de las individualidades movidas por sus únicas y propias iniciativas. Cada cuál en el lugar que con iniciativa conquistó. Sería desconocer el poder de las Instituciones y de las estructuras.

La perspectiva meramente individualista de la desigualdad se queda en el terreno de la apropiación, pero no logra explicar la expropiación. Esta mirada encierra un discurso desde la meritocracia que suele ser peligroso y que no hace más que reproducir y perpetuar la desigualdad.

Por otro lado, la circulación de saberes, de poder, de conocimientos también está condicionada por “las reglas del mercado” así que sería completamente insuficiente analizar

únicamente desde lo individual. Sin embargo también sería insuficiente remitirnos sólo a los condicionantes de las estructuras, ya que se ponen en juego muchos factores a la hora de decidir “que hacemos ante tales condiciones”. Los recursos no son sólo materiales. En los espacios colectivos la desigualdad se re-produce en torno a las fronteras (físicas, legales, simbólicas) que separan a los diferentes grupos. Las personas se encuentran condicionadas por dichas fronteras, pero a la vez las modifican en forma constante.

Hay tres características de esas fronteras que son cruciales para la desigualdad: el grado de impermeabilidad, el grado de bilateralidad y el tipo de flujos que permiten.

Las capacidades individuales se entrelazan con las reglas, los dispositivos de poder, los procesos culturales y todos los demás entramados institucionales que organizan esos espacios, por eso es importante analizar la situación de manera singular, detenernos a desglosar los componentes, a reconocer los atravesamientos y salirnos de los reductos totalizantes. Estas reflexiones también son producto de la lectura de Susana Malakalza, quien me invita a reflexionar sobre las estructuras no como algo rígido sino a desmenuzar el conjunto de relaciones dentro de un sistema organizado.

De esta manera, Así como Kaminsky partía de pensar el “retorno de la democracia” tras la dictadura, Malakalza nos propone interpretar los movimientos que genera la crisis de 2001 desde lo institucional a la implicancia directa en todos los planos de la vida. Cómo se subjetiviza lo social, y como se socializa lo particular.

Para la última consigna, desarrollaré una propuesta desde la idea de Baremlitt y la forma de intervención standart que allí desmenuzaré.

## 2. Análisis descriptivo de la práctica:

(Preguntas posibles que guían este análisis descriptivo, solo de guía, pueden trabajar sobre otras preguntas que les surjan)

### a) Con qué concepción de sujeto trabaja la institución?

Como he definido en el marco teórico precedente, elijo pensar justamente a la institución desde la pregunta. En la pregunta se pone en movimiento la idea de sujetx. Entonces podría hacerme varias preguntas y ensayar respuestas desde mi implicancia. ¿Con qué concepción de sujetx dice que trabaja la institución? Aquí, y tomando como referencia las entrevistas realizadas a diferentes actores, y las notas del cuaderno de camp, puedo decir que hay una idea fuertemente relacionada con la función del Cesac como centro de atención primaria, encargado de la promoción de la salud como derecho. Entonces, la institución dice de sí que trabaja con sujetxs de derecho con capacidad de construir su salud, para lo cual tiene la tarea de generar herramientas e información. Podría entonces pensar que en el deseo y en el imaginario, la institución trabaja con sujetxs a lxs que, al decir de Karzs, “toma en cuenta”. Porque para construir la salud desde la mirada de proceso, desde un posicio-

namiento que cuestiona el modelo médico hegemónico, es necesario trabajar junto a lxs sujetxs que son lxs demandantes. Entonces, considerando los discursos de lxs médicxs, del trabajador social, leyendo los carteles dentro del centro de salud, puedo pensar que existe una intensión o al menos un deseo de tomar en cuenta a lxs sujetxs, su contexto, su cultura y su potencia, conviviendo con lo que mencionaba también en el marco teórico anterior y que tiene que ver con aquello que lxs sujetxs tenemos introyectado como autoritarismo que se filtra. Me refiero a que esta intencionalidad de tomar en cuenta a lxs sujetxs convive con prácticas que en los hechos demuestran que también se toma a cargo. “Es mejor que vayan a buscar a las personas para que no se pierdan y para asegurarnos que vengan al Cesac” dijo un médico cuando contaba que en el Espacio de diversidad sexual no lograban que las personas trans se acerquen a consultar. Según esta óptica, para garantizar al consulta se necesitaba esa acción de ir a buscarlxs porque podían perderse (aunque el cesac fuera parte del entramado de redes territoriales conocidos por la comunidad). En esta frase se puede leer cómo casi sin quererlo, se devela cierta concepción donde lxs profesionales “saben” lo que se necesita, lo que necesitan aquellxs que ni siquiera demandan (en términos de Barremblitt) la intervención. Pero la Institución, el Cesac, reconoció en algún momento como necesaria la creación del espacio de diversidad que, al momento de realizar mis prácticas como estudiante de trabajo social, no tenía concurrencia de personas LGBT para consulta. Entonces, nuevamente traigo la frase citada para reconocer cómo, en cierto sentido, el problema de la no concurrencia o no demanda se relaciona con una cuestión de concepción del sujetx al que hay que asistir, que buscar y que mostrar lo que necesita. Creo que hay una compleja relación que por un lado toma en cuenta y por otro toma a cargo que en moentos también se convierte en caridad. “Habría que alcanzarles los preservativos, quizá si saben que acá hay vengan” dijo en otra ocasión el médico del Cesac. Considerar que las personas LGBT tienen derechos, y que hay una responsabilidad de la institución de “mostrarse” como lugar donde pueden ser garantizados algunos de ellos, pero a su vez, asumir que las personas no concurren porque “no saben llegar” o mismo que son preservativos lo que necesita la comunidad LGBT, es parte de lo instituido que no toma en cuenta la singularidad, que no hace lugar a la pregunta. Pero la creación del consultorio de diversidad sexual dentro del espacio, la disposición de lxs profesionales a capacitarse en esta especificidad demuestra también cómo lo instituyente va calando.

### **b) Bajo que modelos/concepciones opera la institución en sus intervenciones?**

Como relataba anteriormente, se trata de un Centro de Salud, el Cesac N° 25, ubicado en las cercanías de la Villa 31 y 31 bis<sup>3</sup>. Mis prácticas, ocurridas en el año 2014 estuvieron enmarcadas en esta institución y circunscriptas al consultorio de diversidad sexual que había sido recientemente creado. En la institución, y de acuerdo a todo lo aprehendido durante el proceso de estudio de la materia Análisis institucional, puedo reconocer que se operaba desde diversas concepciones/modelos. Aunque predominara a mi entender una lógica impuesta por el modelo médico hegemónico, fuertemente ligada a la idea de Salud como ausencia de enfermedad, y muy atravesada por diversas manifestaciones de una cultura y

<sup>3</sup> La Villa 31 y Villa 31 bis son dos barrios populares ubicados en el barrio porteño de Retiro. Tras la creación del Registro Nacional de Barrios Populares, en el año 2016 podemos acceder a información georeferencial de los mismos para lo que dejo el siguiente link, perteneciente a la página de la Secretaría de Integración Socio Urbana de la Nación: <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/renabap/mapa#2549>

práctica social individualista, y muchas veces colonialista (tomando en cuenta el autoritarismo heredados de los procesos de, primero colonización y luego dictadura militar), estas lógicas dadas, que hablan por la institución también se encontraban en tensión por lxs sujetxs hablantes. Me refiero a que, por ejemplo, en una entrevista a Pablo, médico clínico de la institución que participaba del espacio de atención LGBT, éste me expresó: “nosotros deberíamos salir más, hacer más promoción, pero es mucha la demanda acá y no dan los tiempos, también hay muchos que no quieren ir a la villa porque les da miedo, en la formación médica falta la mirada social<sup>4</sup>”. Traigo la cita textual porque creo que evidencia cómo juega el imaginario en esta lógica de vaivén entre lo que este actor institucional piensa que debería ser o hacer la institución, lo que muestra que para él es y lo que siente que debería suceder para achicar esa brecha.

Por todo esto prefiero hablar de esta institución desde la mirada de proceso y complejidad, puesto que conviven, discuten y a la vez suceden la multiplicidad de lógicas o formas o modelos.

### c) Que conocimiento/reflexión tiene esta institución de sus prácticas?

Charlando con la médica obstetra, un día me dijo “sería más fácil si llegáramos a hacer promoción de salud, pero siempre corremos atrás de la zanahoria. Yo llego y ya hay gente esperando a ser atendida, cuándo voy a hacer promoción?, a veces me cuesta incluso llegar a horario porque esta zona es terrible de tráfico y yo dejo a mi hijo en el colegio, es imposible así!”<sup>5</sup> Estas palabras son una clara muestra de la complejidad y develan muchas cosas: por un lado, una necesidad de explicar y justificar por qué no sucede eso que en su imaginario debería suceder desde la promoción de la salud, necesidad que seguramente surge de saber que le está hablando a una estudiante que alguna idea trae sobre lo que debería suceder (el imaginario del imaginario, lo que ella imagina que yo imagino) y lo que realmente sucede, testimonios como este se repiten entre lxs profesionales, que observo tienen una reflexión sobre la institución y sobre la realidad de las personas que se acercan a solicitar atención, aunque no haya un espacio concreto donde expresarlas. El disco rayado que se presenta como alternativa cercana y no neutral.

### d) Existe reconocimiento de los distintos saberes en sus prácticas?

En términos reales observo una práctica automatizada, como un abismo enorme pero reconocido entre lo que desearían que fuera y lo que es. Con justificaciones de distintos tipos, se reconocen ciertas necesidades de las personas consultantes, concebidas desde las distintas lógicas que expresé, pero sin poder alojar dichos conocimientos diversos. Existen pero son alojados realmente. Se procede desde la reproducción de lo mismo, conciente y “justificada”, individualizada, sin real concepción del colectivo. Sólo en algunas intervenciones puntuales y muchas veces en relación a lo que trae la persona escuché un cambio en la lógica que aloje los saberes de les otros. Por ejemplo, había un cartel que decía “en los días de calor no usar ropa oscura, beber abundante agua y andar por la sombra”, un día, una persona que esperaba a ser atendida le dijo al recepcionista que ese cartel era gracioso

4 Cita textual extraída de mi cuaderno de campo y utilizada para escribir mis registros de práctica en el año 2014.

5 Cita textual extraída de mi cuaderno de campo y utilizada para escribir mis registros de práctica en el año 2014.

porque en la villa no hay árboles que den sombra y la ropa que usan es la que pueden. La semana siguiente llegué a mis prácticas y el cartel no estaba. La otra había uno nuevo que decía “vos como evitas deshidratarte en los días de calor?” y más abajo había dos o tres imágenes, una de una señora con paraguas, otra de alguien comprando jugos de naranja en un puestito y por último un cartel que decía “si tenés que hacer un trámite intenta salir en las horas menos fuertes de sol”. Ahí vi claramente como alojaron lo que traía la persona y por ello lo registré.

#### **6e) Hay requerimiento explícito de analizar las prácticas por parte de algún actor/a de la institución?**

El requerimiento viene por parte del trabajador social que es mi profesor de prácticas, y me requiere intervenir en la institución como estudiante de la UPMPM. En este requerimiento hay una constante convocatoria a desnaturalizar, a tomar diversos textos y autores que hemos ido viendo en la carrera, como así también a nuevos que me va proponiendo, para poder analizar mis prácticas y problematizarlas, siempre convocándome a que amplíe la mirada.

#### **f) Qué analizadores podría describir de esa institución?**

Las paredes hablan, desbordan de información, colorida, convocante, sobre cómo prevenir determinadas enfermedades estacionales, o accidentes típicos en el hogar. Hay un cartel sobre el consultorio LGBT y volantes. Pero no hay quien pueda repartirlos porque no hay tiempo. Las paredes, como analizador, hablan y también dividen. Hay muy poco encuentro entre profesionales, ya que cada cuál cierra su puerta del consultorio y a veces no sabe si el de al lado aún está. La lectura de cómo se ocupan los lugares de la institución puede darnos algunas pistas. Otro analizador podría ser el relato que compartí en el punto anterior, sobre cómo un comentario de una persona puso en evidencia que a veces y si no pensamos en conjunto entre todxs lxs actorxs se corre el riesgo de generar acciones que no nos representen a todxs. Otro analizador puede ser el que se dio una vez cuando la médica obstetra no llegaba y había mucha gente en la sala esperándola, yo estaba ahí y empecé a hablar con algunas personas, me decían de cómo a veces esperan muchísimas horas y luego no consiguen ser atendidas, y se quejaban de que esta médica solía llegar mas tarde en general. Creo que estos ejemplos develan lo antedicho entre la diferencia de lo que la institución dice de sí y lo que puede hacer en términos reales. Analizadores: cosas que expresan algo con un valor de problema, pero q se expresa. Mirar eso. Loureau enseña que los analizadores son problemáticas que interpelan a la institución aunque la institución no las registre. Como el ejemplo de la queja por la tardanza de la médica que, en lo concreto no se veía como algo que sea registrado por la institución pero que en términos prácticos deja ver cómo es realmente la práctica, incluso con la no respuesta ante la queja. “ya va a llegar” les decían.

El analizador es clave porque la institución no puede controlarlo aunque salga como malestar.

6 Extraído de mi cuaderno de campo del año 2014.

### 3. Propuesta de análisis institucional.

Elaborar, imaginar una propuesta de intervención desde el análisis institucional. A jugar!!!

Propuesta de intervención

Una idea desde el análisis institucional:

Tomaré cómo punto de partida el modelo de intervención standart que plantea Barremblitt, pensado a su vez desde la lectura de lxs autorxs citada en el marco teórico del presente trabajo.

La propuesta que sigue de intervención desde el análisis institucional representa un modelo imaginario que tiene en su producción elementos reales que se desprenden de los puntos anteriores y me sitúa como estudiante que realiza sus prácticas de trabajo social en el Cesac N°25 de Retiro.

La demanda de mi intervención se origina desde la oferta, es decir, como estudiante de trabajo social fui convocada por la institución a realizar mis practicas allí, lugar que me recibió esperando y convocando a que “pensemos juntxs ideas de intervención”.

Analizando entonces como primer punto la producción de la demanda, puedo decir que lxs trabajadorxs del Cesac tenían una idea de mi rol de estudiante de trabajo social que se insertaría a realizar las prácticas como parte del equipo que estaba conformado por el trabajador social de dicho lugar, (que a su vez era mi profesor de prácticas) y un estudiante trans que ya había realizado allí sus prácticas pero que siguió concurriendo a potenciar el espacio del consultorio de atención a personas lgbt dentro del Cesac. En un principio no se sabía muy bien cuáles serían mis tareas en el lugar, aunque lxs distintos actores tenían una idea desde el imaginario y de lo acordado con la Universidad para que yo pueda estar allí. Entonces mi primer acción es la de recoger esas ideas respecto a mi intervención en el lugar, que esperan que haga, qué les gustaría, qué no les gustaría.

Es preciso destacar que no hay una demanda de intervenir desde el análisis institucional, sino que hay una demanda de parte del trabajador social que me convoca a realizar mis prácticas y, entre ellas, a proponer “algo”.

Como segundo paso, me propongo reflexionar sobre cómo llegué a ese espacio. En las clases previas a decidir las instituciones en las que realizaríamos las prácticas, comenté que llevé trabajando muchas años en el INADI específicamente con la comunidad lgbt y que en el momento trabajaba junto a una diputada cuya especificidad era la discriminación hacia el colectivo lgbt. Por eso me ofrecieron realizar en este espacio mis prácticas, ya que charlamos del conocimiento específico en materia de derechos LGBT y la complejidad de las problemáticas que lxs atraviesan. Esta es la forma en que produce la oferta. Sería en térmi-

nos de Barembliit el análisis del encaminamiento de la derivación.

Para realizar un análisis de la gestión parcial, es decir, de quien me pide que intervenga, en este caso el trabajador social, me propongo ver como se relaciona con el resto del equipo, cual es la intención del profesor al pedirme que realice una intervención, como se siente él ante mi presencia en el lugar, qué charlo con el resto del equipo sobre mi presencia? Cómo me presenta? Cómo reaccionan ante esa presentación? Cómo se relaciona el área social de la institución con el resto?

Luego de realizar varias entrevistas, de habitar el espacio desde la escucha, la observación y el registro, les comento a lxs diferentes actores la idea de realizar una intervención desde el análisis institucional para obtener la aprobación y el compromiso del equipo. Pará ello comentaría de que se trata para que podamos construir en conjunto e ir orientando el proceso.

#### Análisis de la demanda.

Llegado este punto pongo en cuestión el pensamiento sobre cuál fue la intención del trabajador social al pedirme que realice una intervención como estudiante? Qué esperaba que hiciera? Cuál era su imaginario? Tenía alguna intención “encubierta”? Es decir, pensar si hay una diferencia entre la demanda y el “encargo” que pudiera acarrear alguna intencionalidad desde la mala fe, desde la utilización de esa solicitud para conducir hacia algún propósito no dicho.

Luego de hacerme estas preguntas, de transitar el espacio y charlar con diferentes actores pude realizar un primer diagnóstico, inacabado y provisorio, pero que me permite generar un eje sobre el cual realizar el análisis. Observé y registré que el trabajador social buscaba que la presencia de estudiantes en el espacio generará algún movimiento, preguntas.

Entonces solicité una reunión con el trabajador social para realizarle mi propuesta de análisis institucional y compartir mi diagnóstico provisorio. En ella charle sobre mis observaciones en tanto a la necesidad de generar un proceso de autoanálisis y autoconocimiento. En este caso no cuento con la posibilidad de realizar la intervención junto a un equipo transdisciplinario, por ello apelo al proceso de autoanálisis y a la intención del colectivo de formar parte de ese proceso.

Una vez aprobada esta instancia, Convocaría a una reunión con todxs lxs actorxs donde presentaría la propuesta partiendo de este primer diagnóstico situado.

De esta reunión intentaría que surgiera el “contrato de diagnóstico definitivo” que habilite a realizar observaciones, escuchas, preguntas, acceder a materiales etc.

Toda técnica es buena:



Ante la observación de la necesidad de generar un espacio de intercambio entre lxs diferentes actores fundamentada en que todxs manifiestan la inquietud en torno a la falta de diálogo fluido y que si bien todxs expresan deseos, ideas, en torno a la atención primaria de la salud y a la promoción de la misma, en lo concreto no se ven mecanismos que permitan problematizar la tarea, atravesadxs por las “lógicas de lo mismo” no se logra pensar colectivamente en los rumbos.

Al analizar críticamente y con cuidado cual podría ser mi función en torno a esto, qué aportes podría realizar y cuáles no, aprovechando la convocatoria abierta de uno de los profesionales (acordada desde la conducción de dicha institución para que yo pueda estar ahí), y dado que los demás actores institucionales también conocían mi presencia, es que realizo la propuesta.

Convocaré entonces a lxs trabajadorxs a un encuentro colectivo para compartir la propuesta de intervención. En el compartiré y pondré a discusión los objetivos y la modalidad planificada:

### Objetivo general:

- Construir un proceso de autoanálisis y autoconocimiento institucional con lxs diferentes actores, para conocer qué ideas tienen en torno al funcionamiento actual de la institución, y a lo que debería ser. Desde este primer autodiagnostico, pensar colectivamente herramientas para alcanzar los nuevos objetivos que se decidan.

### Objetivos específicos:

- Invitar a que todxs lxs actores que participan del Cesac puedan reflexionar sobre sus practicas
- Fomentar que todxs lxs actores que participan del Cesac puedan expresar sus sentires, pensares y creencias en torno al funcionamiento de la institución
- Convocar a que todxs lxs actores puedan conocer las distintas ideas, sentimientos y pensamientos que circulan dentro de la institución en torno a la misma.
- Convocar a generar un espacio de discusión y acuerdo sobre el funcionamiento de la institucion
- Convocar a pensar los roles singulares dentro de la institucion
- Convocar a generar colectivamente las ideas sobre los problemas que enfrenta la institucion
- Convocar a que se tracen objetivos colectivos tendientes a solucionar los mismos.

**Modalidad:**

El buzón de las preguntas (una herramienta para sacar la voz).

En la mesa de entradas del cesac pondremos un buzón, hojas en blanco y lapicera, la idea es que cada semana en el buzón pueda leerse una pregunta distinta que nos invite a reflexionar y escribir dicha reflexión para colocar en el buzón. Los ejes de las preguntas serán los siguientes (no los compartiría con el equipo del cesac en forma anticipada, pero invitaría a quien tenga ganas de sumarse a pensar los ejes para armar un equipo)

- En torno al imaginario: cuál es el objetivo de la institución?
- En torno al objetivo, cuál es mi rol?
- Por qué trabajo/acudo a esta institución?
- Mis tareas en la institución, son acordes a los objetivos de la misma? Por qué?
- Qué cosas creo que deberían modificarse?
- Qué ideas tengo de atención primaria de salud?
- Cómo me siento en el espacio?

A su vez, haría una breve presentación de la propuesta a las personas que concurren a atenderse, convocando a que puedan expresar su opinión en torno a la pregunta que tenga el buzón. Convocaría al equipo a realizar afiches que cuenten la propuesta, convocando a la participación como insumo necesario para una construcción comunitaria.

Luego, la propuesta continúa con la invitación a reunirnos como equipo de trabajo (y prácticas en mi caso) una vez por mes a reflexionar sobre las respuestas que hay en el buzón. Cada encuentro tendría un disparador lúdico para poner en movimiento esas respuestas, compartirlas, escucharlas y alojarlas.

Una vez cumplidos todos los ejes, propondría un encuentro a modo de síntesis donde abordar las diferentes reflexiones emanadas de los encuentros anteriores y formular un cuadro desde el análisis FODA<sup>7</sup> como opción.

Poniendo en valor las fortalezas, convocaría a construir herramientas para superar los obstáculos, aprovechando las destrezas y destrabando colectivamente las amenazas.

<sup>7</sup> El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en conjunto, nos aproximan a un diagnóstico interno y externo de una organización, considerando importante evaluar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas para vislumbrar una estrategia institucional. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n2/p1.html>

Creo que sería un proceso en constante revisión, ya que imagino que no será fácil concretar todos los encuentros o que todas las preguntas tengan respuestas. A lo mejor, si en alguna hay muy poca respuesta éste puede ser el eje a debatir. Por ello es necesario el espacio para analizar qué paso con la propuesta, cómo se dio, qué cosas mejorar, qué de la planificación reformular, etc.

Creo que sería una buena forma de proponer dar un paso a favor de lo instituyente, porque más allá de los resultados o las reflexiones en sí, la riqueza estaría en habilitar la pregunta, el diálogo y la escucha. Ya no por las certezas pero sí por el movimiento en sí.

Además, convocaría a qué puedan ser ellxs quienes hagan preguntas: lxs profesionales y lxs usuarios. Por último, si el uso del buzón resulta efectivo, invitaría a que se quede, como espacio q convoca al diálogo y a que se institucionalice el lugar de encuentro entre trabajadorxs para reflexionar sobre lo que va surgiendo de este buzón permanente.

#### Bibliografía General:

- Baremlitt, G. (2005). El movimiento instituyente, el autoanálisis y la autogestión. En Compendio de análisis institucional. Buenos Aires, Argentina. Madres de Plaza de Mayo. pp. 17-28.

- Baremlitt, G. (2005). Sociedades e instituciones. En Compendio de análisis institucional. Buenos Aires, Argentina. Madres de Plaza de Mayo. pp. 33-43.

- Baremlitt, G. (2005). Esquema para un análisis e intervención institucionalista “standart”. En Compendio de análisis institucional. Buenos Aires, Argentina. Madres de Plaza de Mayo. pp. 103-119.

- Castoriadis, C. (1997). El imaginario social instituyente. Zona Erógena. (35).

- Grandes pensadores del siglo XX - Cornelius Castoriadis. Argentina: Canal Encuentro.

- Elena de la Aldea: “La subjetividad heroica 1 Un obstáculo en las prácticas comunitarias de la salud”. Extraído de: [http://lobosuelto.com/wpcontent/uploads/2019/09/la\\_subjetividad\\_heroica\\_escrito\\_por\\_elena\\_de\\_la\\_aldea.pdf](http://lobosuelto.com/wpcontent/uploads/2019/09/la_subjetividad_heroica_escrito_por_elena_de_la_aldea.pdf). Última consulta 17/11/2021.

- Kaminsky, G. (1994). Propuestas. En Dispositivos institucionales. Democracia y autoritarismo en los problemas institucionales. Buenos Aires, Argentina. Lugar. pp. 17-40.
- Karsz, S. (2020). Pensar el Trabajo Social para fortalecer sus prácticas / Entrevistado por Luz Bruno. Debate Público. Reflexión de Trabajo Social. (19). pp. 21-32
- Lourau, R. (2007). Introducción. En El análisis institucional. Buenos Aires, Argentina. Amorrortu. pp. 9-22.
- Malacalza, S. (2003). Un tema para el trabajo social : la identidad del sujeto. Algunas aproximaciones. En Desde el imaginario social del siglo XXI: Repensar en Trabajo Social. Buenos Aires, Argentina. Espacio. pp. 123-132
- Mari, E. (1988). El poder y el imaginario social. La ciudad futura. (11). pp. 72-73
- Reygadas, Luis: "Las redes de la desigualdad: un enfoque multidimensional"

# EL ABRAZO DE LOS HIJOS

Editorial Universitaria  
“El Abrazo de lxs hijxs”  
**Instituto Universitario Nacional de Derechos Humanos**  
**“Madres de Plaza de Mayo”**

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación  
Defensa 119 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Año 2023

© Todos los derechos reservados



Instituto Universitario Nacional de Derechos  
Humanos “Madres de Plaza de Mayo”



Ministerio de Justicia  
y Derechos Humanos  
**Argentina**