

## **Intervención psicosocial en procesos de construcción institucional.**

### **Psychosocial intervention in institutional construction processes.**

**Claudia Mónica Salazar Villava**

---

#### **Resumen**

Una forma de intervención de gran interés para la psicología social latinoamericana es la que se desarrolla como acompañamiento a los procesos de organizaciones no gubernamentales comprometidas con la transformación de la sociedad a partir de un posicionamiento crítico que pugna por la equidad y la justicia, pues se trata de una expresión viva de las fuerzas instituyentes que construyen los espacios sociales mediante prácticas de resistencia y de creación de formas alternativas de configuración de lo social. En el presente trabajo se exponen tres casos de este tipo de intervención y a partir de ellos se reflexiona sobre los dislocamientos que la intervención produce en la cotidianidad de estas organizaciones, para permitir que aparezca la narrativa y en ella, el sentido de su acción y las modalidades posibles de sus prácticas, en el momento de construcción o re-construcción de su proyecto.

**Palabras clave:** intervención; acompañamiento; autonomía

---

#### **Abstract**

A form of intervention of great interest to Latin American social psychology is the one developed as an accompaniment for the processes of those non-governmental organizations committed to the transformation of society through the adoption of a critical position that battles for justice and equity, since it is a live expression of the instituting strengths that build the social spaces through resistance practices and creation of alternative ways for social configuration. In the present work three cases of this kind of intervention are exposed and by them a reflection on the disjunctions produced by intervention in this organization's every-day life is done; these disjunctions allow narrative to appear and in it the sense of its action and the possible modalities of its practices, at the moment of construction or re-construction of its project.

---

**Keywords:** intervention; accompaniment; autonomy

---

## **Intervención psicosocial en procesos de construcción institucional.<sup>1</sup>**

A solicitud de la Cátedra de Psicología institucional de la Universidad de Buenos Aires, y como parte de un esfuerzo de intercambio entre universidades latinoamericanas, abordo en este trabajo algunas experiencias de intervención en procesos organizativos de grupos no gubernamentales, conocidos como ONGs.

Los intercambios entre nuestras universidades, que ocurren inspirados por la voluntad de construir saberes y prácticas con sentido social y que por ende se involucran con la transformación de la realidad profundamente inequitativa que vivimos en nuestra región, son llevados a cabo con grandes esfuerzos debido a la crisis de la educación superior que hoy se encuentra en proceso de transformación en un servicio de capacitación cada vez más privatizado, mediante la aplicación irrestricta de la lógica empresarial propiciada desde el neoliberalismo. Por ello, quisiera comenzar situando brevemente este trabajo en el contexto de la autonomía pública y su autonomía.

En mi país la universidad pública autónoma surge como universidad de masas, en momentos socio-históricos post revolucionarios, en los que priva un proyecto de país comprometido con las mayorías, en lo que se denominaba justicia social, es decir, comprometido con el desarrollo del país y con las reivindicaciones populares. Hoy se le llama con desprecio "populismo". Quizá el primer antecedente de la autonomía universitaria sea el movimiento estudiantil ocurrido en Córdoba, Argentina a principios del siglo pasado (1918). La tradición latinoamericana de universidad autónoma se enraíza en una visión que coloca el desarrollo del conocimiento al servicio de la sociedad y se trata de una perspectiva que

hoy se encuentra bajo acoso por la vía de la privatización de la educación superior y el debilitamiento de las universidades públicas impulsado por el proyecto neoliberal.

La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) de la cual formo parte, nace a partir de los movimientos estudiantiles del 68, como un espacio de renovación del compromiso universitario con la transformación social. Así, en el sistema modular de la UAM Xochimilco, durante cada curso los alumnos desarrollan un breve trabajo de investigación de campo que vincule los contenidos del módulo con la realidad social y que los mantenga permanentemente conectados con ésta. En el último año de la carrera pueden optar por algún área de concentración, que en el caso de Psicología, puede ser Psicología social o educativa. En nuestra universidad no se forman psicólogos para desarrollar prácticas profesionales liberales, sino sociales.

Por ello los profesores y los egresados hemos mantenido una vinculación importante con los procesos organizativos de la sociedad, además de los espacios institucionales gubernamentales que se ocupan de la implementación de políticas sociales y de salud.

En este contexto de creación de prácticas de intervención psicosocial, es que se han desarrollado los marcos de referencia conceptual en los que se apoyan los ejemplos de intervención que presento en este trabajo.

Estos marcos permiten referirse no solamente a la dimensión más amplia de lo social, sino a las experiencias instituyentes que se operan a partir del trabajo de los pequeños grupos y comunidades que enfrentan de manera crítica su realidad social, económica y política, creando y desarrollando modalidades de reflexión, acción, organización e intervención en el campo social y que constituyen procesos colectivos concretos que impulsan resistencias y transformaciones.

Una modalidad de la intervención psicosocial en que participamos y que resulta particularmente relevante, es el acompañamiento a estos colectivos, cuando en ellos se están definiendo los marcos regulatorios de su proyecto. En esos procesos se expresa la potencia auto instituyente de

la sociedad, en la medida en que parten de un posicionamiento crítico respecto a lo existente y de una disposición para la acción dirigida a la transformación de algún aspecto de la realidad, o bien a la resistencia frente a las transformaciones adversas que provienen del proyecto dominante. A través de estos procesos que tenemos el privilegio de acompañar, se va tejiendo la historia.

Entre los conceptos fundamentales en los que nos apoyamos, se encuentra la noción de autonomía, como es elaborada en el pensamiento de Cornelius Castoriadis y que refiere, en líneas generales, a la capacidad de instituir, es decir, de crear marcos normativos que regulen las interacciones a partir de una reflexión deliberante sobre lo dado. Ello supone de entrada el reconocimiento de las sociedades como auto-creadas y en devenir permanente, en virtud de la elaboración crítica respecto de lo existente y la formulación e invención de nuevas prácticas y nuevos significados.

Los colectivos que reflexionan y actúan serían entonces expresión de la potencia auto instituyente de la sociedad y los procesos de acompañamiento que desarrollamos con ellos, formarían parte de la reflexión deliberante mediante la cual se van definiendo sus proyectos y sus modos de acción, que por muy local que aparezcan en su dimensión microsocial, siempre se encuentran conectados con un vasto tejido de significados y prácticas, así como con otros colectivos dispersos por el país y por el mundo, con los que se dan múltiples coincidencias, si bien estas tramas suelen ser invisibilizadas por los poderes instituidos.

Para reflexionar sobre algunas modalidades específicas en las que se plantean estas intervenciones de acompañamiento, voy a comentar tres casos, todos en el marco de lo que conocemos como organizaciones no gubernamentales (ONGs) que, según me han referido, es un ámbito específico poco trabajado en la Argentina, donde las intervenciones psicosociales están en general ubicadas en las instituciones oficiales de salud y educación.

Hay que decir además, que se trata de un ámbito frecuentemente invisibilizado también en las consideraciones sobre el devenir sociopolítico que se hacen en los estudios sociológicos, en los espacios gubernamentales y en el discurso mediático.

Estos colectivos con frecuencia constituyen una multitud de pequeñas experiencias tanto de resistencia al orden neoliberal, como de invención y promoción de perspectivas y prácticas que intentan construir una realidad diferente a partir de su trabajo, ya sea en comunidades, o alrededor de las prácticas sociales instituidas que es preciso transformar, por lo que consideramos que a su vez, ellos mismos hacen intervención sobre el campo social.

Sobre lo que se produjo en los acompañamientos que hacemos con estas organizaciones, hay que establecer primero la imposibilidad de conocer con precisión el papel que jugó la intervención nuestra en esos procesos. Para fundamentar esa afirmación es necesario colocar como "precaución de método" una conceptualización del campo social como *denso, oscuro y complejo*<sup>2</sup>.

Denso, porque se trata de un campo configurado por una infinidad de elementos constituidos por tradiciones, experiencias, memorias, coyunturas y particularidades subjetivas, cuya incidencia en cada proceso particular es inabordable desde cualquier intento de análisis que transcurra por vertientes causales que pretendan explicar lo acontecido.

Oscuro, porque donde lo humano aparece, se juega siempre la dimensión de lo inconsciente, con sus restos no elucidables.

Complejo, porque los elementos que constituyen su densidad interactúan produciendo acciones y retroacciones; tensiones, contradicciones y potenciaciones constantes entre ellos, que los modifican dinamizando continuamente el campo.

Así, resulta imposible establecer en una intervención en particular, cuáles de los fenómenos observados durante y después de la misma, se relacionarían directamente con la experiencia de intervención como un efecto directo de la misma. En realidad consideramos que hacemos parte

de un proceso en el que no podemos saber qué de lo sucedido es atribuible a nuestra acción interviniente y qué no lo es, lo que supone renunciar a la presunción de que logramos algo y también de que producimos un efecto indeseado, por el mero hecho de nuestra intervención. Se trata por lo tanto, de establecer un marco de corresponsabilidad respecto de la experiencia, que se desarrolla colectivamente. Dicho lo anterior, podemos pasar a examinar los tres ejemplos.

El primer caso se refiere a la transfiguración de una agrupación solidaria, formada por familiares de las mujeres asesinadas en Ciudad Juárez. Esta organización pasó de ser un grupo de familias que se acompañaban en el dolor y la desesperación, a ser una organización con reivindicaciones propias, con interlocución nacional e internacional con el gobierno y con organizaciones de otros países, que se plantea un proyecto propio y que ha desarrollado capacidad para apoyar otras causas sociales, transformándose parcialmente en un espacio de defensoría popular de derechos civiles y políticos.

El segundo caso se refiere a la reestructuración de una asociación de cristianos que trabajaban por la abolición de la tortura, grupo que se replanteó su proyecto y sus modalidades de acción y en el tercer caso se trata de una fundación europea de cooperación internacional, feminista y de izquierda, que abre una oficina en México, con personal mexicano - excepto su directora, quien es europea- y que se encuentra en trance de decidir su estructura organizativa, sus formas de comunicación interna y sus procedimientos para la toma de decisiones.

El eje común de estas intervenciones es la posibilidad abierta para reflexionar sobre las fuerzas que actúan en la construcción de sus proyectos, es decir, se trata en principio, de ubicar los niveles de transversalidad institucional que cruzan por el proyecto y las formas de acción de estos colectivos. En este sentido, la noción de transversalidad expresa la plena inserción socio-histórica de estos colectivos, que no pueden nunca considerarse como espacios en donde las configuraciones

sociales dominantes han sido derrotadas, sino que se reproducen y presionan continuamente en sus dinámicas internas por la vía de los procesos de subjetivación y de sus interacciones permanentes con el entorno.

Las diferencias entre los casos se pueden considerar desde muchas ópticas, de entre las que una puede ser el carácter de su proceso. En el primero, se trata del pasaje del dolor compartido y solidario, a la acción deliberada con una intención de transformación social. En el segundo se trata de la reconsideración de ejes de sentido y de acción fundantes, para llegar a un análisis de los sentidos y modalidades posibles para la acción de sujetos que ya no se definen por una creencia religiosa, sino por una acción directa a favor de víctimas de tortura y de la denuncia jurídica y pública, de esa práctica aberrante.

Por último, el tercer caso reflexiona sobre la intervención de la cooperación europea en la realidad social latinoamericana, la multiculturalidad de los equipos que allí se configuran y el impacto de esta condición en las prácticas que desarrollan, así como sobre la recuperación de la experiencia producida durante los primeros meses de existencia de la oficina, para transitar de una vía fundacional centrada en una concepción más bien abstracta e idealizada de la oficina, a una vía fundacional basada en la experiencia vivida durante los primeros meses por el equipo fundador, en un contexto muy específico.

En cada uno de estos casos, el trabajo consistió en acompañar un esfuerzo de articulación de los deseos diversos con que confluyen los sujetos participantes, es decir, en un trabajo sobre la diferencia, orientado a la construcción de modalidades posibles para la acción conjunta intencionadas por una concepción común de lo deseable, es decir por una prefiguración compartida de un mundo posible.

### **Feminicidios en Juárez.**

El contexto de la intervención es el horror vivido en lo personal por los familiares de las mujeres asesinadas, sumado al hostigamiento sufrido por la organización por parte de cuerpos policíacos, poder judicial y presuntos asesinos. Su trayectoria camina hasta la definición de dos áreas de trabajo: una jurídica, orientada por la defensoría de los casos para su resolución judicial y otra, de asistencia a las familias afectadas, específicamente en la crianza de los huérfanos de las víctimas, creando espacios de elaboración para los niños respecto de su situación. Ambas áreas de operación surgen de las prácticas iniciales de los familiares que se acompañaban para acudir a las instancias judiciales buscando el ejercicio de la justicia institucional (encontrar a los asesinos y procesarlos judicialmente), así como apoyarse mutuamente en el cuidado de los huérfanos y acompañarse en las gestiones derivadas de esa particular forma de orfandad (tutela legal, becas para la educación, apoyos para vivienda y alimentación de los niños).

Para desarrollar ese trabajo de acompañamiento, un colega permaneció en la ciudad de México, monitoreando la intervención y ofreciéndome contención en sesiones posteriores a cada uno de mis viajes, mientras yo acudía a talleres de fin de semana, una vez por mes durante un año y medio, con las integrantes de la organización. Durante las primeras visitas, los talleres se desarrollaban en el propio local de la organización, que resultaba sumamente precario y posteriormente, se desplazaron hasta un salón en el hotel en que me hospedaba. En ambas sedes fuimos objeto de diversos hostigamientos durante las sesiones de intervención.

Participamos así con ellas, de las amenazas y hostigamientos de que fueron objeto por parte de los presuntos asesinos y de las autoridades cómplices. Participamos también de la intensa lucha de poder entre los dos proyectos que coexistían, sus liderazgos y sus disputas internas por el control de la organización. Vimos crecer a sus integrantes en su capacidad de diálogo entre ellas y con otras organizaciones; de articulación en la acción con otras organizaciones a nivel nacional e internacional; en su

capacidad de sistematizar y profesionalizar los trabajos de cada área y por otra parte, testificamos sus dificultades para operar con los financiamientos obtenidos, que presionaron siempre al grupo tanto por los compromisos adquiridos con las financiadoras como por el contraste entre la extrema pobreza de algunas de las integrantes de la organización y el monto de los financiamientos operados por el grupo.

### **Cristianos contra la tortura.**

En el caso de la agrupación contra la tortura, al inicio apareció una reflexión sobre sus rasgos de identidad como organización en la medida en que ninguno de los participantes en ese momento se consideraba cristiano, pero todos encontraban una causa común en la lucha contra la tortura. Durante el proceso se pasó por la creación de una nueva sede en el interior, en una provincia afectada intensamente por la práctica de desapariciones y torturas. Se debatió sobre los obstáculos para llevar adelante las denuncias, cuando el miedo dominaba a las víctimas lo que implicaba la necesidad de establecer momentos de priorización entre la acción en términos de salud mental por un lado y la acción jurídica por el otro. Para el equipo jurídico, la organización debía privilegiar la necesidad de lograr que las víctimas hicieran las denuncias correspondientes, con el objeto de documentar la situación de violencia institucionalizada que se vive en el país y luchar contra la impunidad de los responsables, ante lo cual, el equipo de salud mental debería ofrecer la contención necesaria a las víctimas para poder enfrentar sus temores durante el proceso de la denuncia. Por su parte, para el equipo de salud mental, la prioridad era atender las secuelas psico-afectivas que presentaban las víctimas de la tortura por lo que se debía postergar las denuncias hasta que los afectados se encontraran, si lograban hacerlo, en condiciones emocionales para afrontar los procesos jurídicos. Aparecieron también los efectos del miedo en los integrantes de la organización y sus propias necesidades

elaborativas, luego de trabajar directamente con el terror de los sujetos atendidos en la organización y a veces en situaciones de hostigamiento.

En este caso se intervino de manera intensiva dos veces, cada vez durante dos días completos de reflexión grupal. Se produjo posteriormente, según me enteré, una ruptura entre el equipo jurídico y el de salud mental, que dio paso a la aparición de dos organizaciones diferentes. Cabe decir que estas escisiones constituyen una vía frecuente de fundación de nuevas organizaciones no gubernamentales, al menos en México.

### **Cooperación internacional.**

En el caso de la fundación europea, durante doce sesiones una vez por semana, se examinaron las tensiones existentes entre la oficina central en Europa y la necesidad de autonomía relativa para el equipo de México, observando la forma en que se reflejaban esas tensiones en el equipo, apareciendo bajo la forma de conflictos interpersonales. Se examinó la manera en que se arraigaba en la experiencia personal de los participantes la aparición de las tensiones institucionales; la sobre-exigencia de cada integrante consigo mismo y con los demás, en el marco cargas excesivas de trabajo sostenidas por un marcado compromiso ético de cada uno con el quehacer de la fundación. Ese desbordamiento producía con frecuencia reclamos recíprocos hacia los demás, suponiendo que estarían menos rebasados, por lo que fue importante dar lugar a la expresión de las diversas tareas que cada uno desarrollaba, para comprender que todos se hallaban en similares circunstancias. Se produjeron alianzas con otros equipos latinoamericanos, con contrapartes y entre los miembros de la organización, quienes pasaron a una fase de diseño institucional, definiendo funciones, formas específicas de toma de decisiones y de comunicación interna. Se trata de un proceso fundacional, en el que hubo que rectificar importantes decisiones tomadas inicialmente cuando se carecía aún de la experiencia necesaria para operar esa oficina

por lo que se concentró el trabajo en recuperar las enseñanzas que los primeros meses de operación les dejaban, para así rediseñar los procesos organizativos, ya no a partir de una idea concebida en el escritorio o en un contexto cultural ajeno, sino en sus condiciones concretas de operación.

### **Consideraciones conclusivas.**

En los tres casos, es evidente el papel que juega el dislocamiento de la cotidianidad provocado por la intervención, al abrir los espacios de reflexión deliberante. Este dislocamiento se manifiesta en la creación de una otra situación espacio-temporal, que abre la posibilidad de la narrativa mediante la cual se establecen versiones del colectivo sobre sí mismo. Es decir, durante las sesiones de intervención, éstas se constituyen en el aquí y ahora del grupo, que queda claramente diferenciado respecto del allá y entonces de la experiencia vivida por el mismo en su vida cotidiana. Hacer y narrar no pueden darse nunca simultáneamente. Corresponden a la diferencia clásica de calidades entre el pensamiento y la acción, que obligan a “detenerse” para pensar.

Por otra parte, narrar implica una posibilidad de significar y dar sentido a las experiencias y al devenir de estos grupos. Al narrar se pone en evidencia una cierta valoración de lo vivido y una expresión del deseo que orienta la acción hacia una cierta configuración de lo porvenir, que da sentido al proyecto. La escucha del equipo interviniente es la contraparte indispensable para que el relato aparezca.

Respecto de esta alteración espacio-temporal introducida por las reuniones en las que se desarrolla la intervención, resultan de poca relevancia las diferencias entre los tres dispositivos de intervención operados, pues puede verse que en un caso se trataba de talleres mensuales de fin de semana (un día y medio de trabajo intensivo); en otro caso fueron dos encuentros intensivos de dos días completos cada uno y en otro, una serie de doce sesiones de dos horas, una vez por semana. El rasgo significativo en común, es ese aquí y ahora, que

configura una experiencia de suspensión simbólica de la acción, para pensar.

Otra forma del dislocamiento es normativa, en la medida en que las reglas explícitas e implícitas del juego con las que los grupos operan en su vida cotidiana, son violentadas por unas reglas particulares de la dinámica de la intervención, en donde las jerarquías institucionales no dominan el acceso al uso de la palabra, ni mantienen sus privilegios a priori frente a la escucha del equipo interviniente y en donde priva un criterio de reciprocidad en la escucha y el reconocimiento a la capacidad reflexiva de todos los participantes desde sus distintas experiencias, lugares institucionales y maneras de ser.

El lugar y la manera del liderazgo es otra alteración producida por la intervención. El papel tercero del equipo interviniente, dotado de una cierta autoridad e investido transferencialmente de un saber y un poder que no ejercerá, sino que devolverá al colectivo como tal, altera las miradas a partir de una experiencia especular de ser mirado y por lo tanto mirarse el equipo a sí mismo "con otros ojos", que abre la posibilidad de dotar de nuevos significados a su experiencia, los que se van sumando en el trabajo de significación que supone la elaboración de un relato hecho para ese otro de afuera, al que hay que "informar" sobre lo que ocurre en el grupo.

Estas condiciones de dislocamiento más otras que ahora no hay espacio para desarrollar, reclaman una coincidencia ideológica general entre el equipo interviniente y el grupo intervenido, que constituye un prerrequisito necesario para establecer la confianza recíproca que permite disponerse a reconocer las dificultades y el orden de lo pasional que se juega siempre en la interacción alrededor de un proyecto colectivo.

No se trata entonces, de un modo de intervención que pueda ofrecerse en lógica mercantil a quien quiera comprarlo, sino de una concurrencia solidaria alrededor de una esperanza común de participar en la interrogación sobre nuestros mundos, que abran espacio para la imaginación orientada ética y políticamente.

Así, la intervención se juega en un ámbito de solidaridades que dan contención a la aparición de las diferencias, los desencuentros y los malentendidos que tensionan el hacer del grupo y que se manifiestan para ser analizados y considerados en su campo de acción, pero no para que desaparezcan, expectativa ilusoria con la que se negarían las contradicciones como potencia para el pensamiento y la acción.

**Claudia Mónica Salazar Villava**  
**Maestra en Psicología Social de Grupos e Instituciones**  
**Profesora Investigadora Titular de la Universidad Autónoma Metropolitana,**  
**Unidad Xochimilco, México**  
**clauluci58@hotmail.com**

---

<sup>1</sup> Artículo basado en la conferencia magistral ofrecida en la Primera Jornada de Psicología institucional "Pensando juntos cómo pensamos: un análisis de las prácticas instituidas" en la Universidad de Buenos Aires, Argentina, el 6 de agosto de 2008.

<sup>2</sup> Ver Salazar Villava, C. "Intervención y campo social denso, oscuro, complejo" en Anuario de investigación 2006. Departamento de Educación y Comunicación. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, México D. F. 2006