

CAPÍTULO 4

ASERCIONES DE ANALIZAR LO INSTITUCIONAL Y LA PROPIA IMPLICACIÓN

Mónica Balada¹

El enfoque autobiográfico

En mi autobiografía autorizada, los desarrollos académicos responden, a mi entender, a varios aspectos: los contextos de acceso a saberes, las y los referentes que marcaron esos saberes, las instituciones que los calificaron, los trabajos y, a lo mejor, los entornos afectivos.

Personajes que influyeron en distintas etapas de desarrollo

En ese sentido, se hace referencia ineludible a que provengo de un pueblo del sur de Mendoza, Argentina, cuyas memorias fundacionales no son tan sanmartinianas como las del norte, sino más bien, aprecian lo centroeuropeo y especialmente lo francés.

Avanzada la segunda mitad del siglo 20, y al pertenecer a la clase media siendo una joven con recorridos en un colegio de sólo chicas y confesional del pueblo, tuve una impronta religiosa con una mezcla de profunda sensibilidad social y de preocupación por la justicia social. Muy tempranamente habíamos comenzado a leer

¹ Psicopedagoga y especialista en análisis institucional.

Pedagogía del oprimido de Paulo Freire junto con la *Biblia latinoamericana* que fue producida en el seno del segundo Concilio Vaticano. Por los pasillos del colegio secundario y hasta la dictadura del 76, compartíamos charlas y organizaciones junto con la monja Martha Pelloni; una mujer que tuvo un gran protagonismo en la búsqueda de justicia por la muerte de Soledad Morales, en la provincia de Catamarca en los años 80.

Entre esos años y los 2000 obtuve mi título profesional, nacieron mis hijos y comencé a desarrollar mi trabajo clínico y docente con una profunda desilusión en las luchas partidarias argentinas. Sin embargo, y con la crisis del 2001, tuve acceso a los enfoques institucionales de la mano de Lidia Fernández que, a su vez, nos tendió la mano para que conociéramos a Ida Butelman, a Lucía Garay y a Fernando Ulloa, además de más de 100 compañeras y compañeros de todo el país y una veintena de coordinadoras. En cada recuerdo de esos casi cuatro años, rememoro conmovida la oportunidad que el Estado Argentino propició para que yo accediera a una formación que fue una bisagra en el desarrollo profesional de quienes asistimos. En esta oportunidad, tuve también la fortuna de conocer a compañeras y compañeros de Mendoza que compartimos con intenso compromiso el desarrollo, las interpelaciones, las disputas y búsquedas con apasionada actitud. Me refiero a Bibiana Aguilera, Graciela Bocchi, Gisela Bravo, Martín Elgueta y Ana Marcela Ficcardi.

Formas de hacer y producir conocimiento

La formación iniciada en aquellos años canalizó aspectos teóricos y afectivos que aún permanecen, pero también propició lecturas de la realidad y de los aprendizajes individuales y colectivos. Se instalaron prácticas dialógicas entre haceres de enseñanza, formación, intervención e investigación, articulados con colegas que se constituyeron en grupos académicos en muchas ocasiones. Este aspecto no es menor, considerando que en el contexto de crisis del 2001 se inicia un desplazamiento de redes sociales muy rotas con improntas individualistas y desinstitucionalistas muy acentuadas; hacia una reconstrucción y reinención de nuevas redes en casi todos los estamentos sociales.

En ese marco, el Grupo de Mendoza que habíamos ingresado a la especialización en análisis y animación socioinstitucional dirigida por Lidia Fernández y organizada por el Ministerio de Educación Nacional, iniciamos el trabajo docente universitario en 2003 como equipo de cátedra de instituciones educativas al ciclo de profesores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNCuyo. Estoy convencida que éste fue el puntapié inicial para asumir un desafío que permanece aún en *algunas* de *nosotres*, y que instaló una base de reconocimiento mutuo en el trabajo de la formación docente a la vez que la integración formal a la Facultad de Políticas (como se le dice con cercanía).

Así, fuimos fortaleciendo redes y en el 2008 fundamos el Centro de Estudios “Fernando Ulloa”. En el 2012, iniciamos la primera cohorte de especialización en análisis institucional en las prácticas sociales. La impronta de red en el hacer es de considerable magnitud al percibir en este 2023 la consolidación, permanencia y ampliación de esas acciones; la incorporación de nuevas y nuevos actores integrados en la tarea de investigar, formar, intervenir y difundir; y el compromiso de participación en la gestión institucional. Redes ampliadas y decisiones políticas que se fueron asumiendo con la decisión de instalar los enfoques institucionales en la región. Es preciso destacar que el grupo no es un bloque ni posee liderazgos unipersonales; incluso las y los integrantes pertenecen a agrupaciones políticas diferentes desde las que pugnan poderes formales.

Con esto, recupero lo que alguna vez se nombró como “grupo inteligente” y yo cifro su inteligencia en la elección sostenida de hacer y saber en el campo de lo institucional, sin negar, ensalzar, ahogar o silenciar las diferencias individuales y sociales ¡desafío constante!

La relación con lo institucional

Habitualmente he experimentado relaciones con las instituciones de manera crítica, en los sentidos de participar activamente advirtiendo aspectos contrarios a lo deseable y a buenas prácticas, a la vez que he vivido las situaciones de crisis a través del análisis. Es en estos sentidos que los procesos colectivos e individuales de análisis de las instituciones en las que participo profesionalmente me

posicionan en perspectivas en las que hacer, saber y poder con los proyectos, los grupos, las condiciones de trabajo y las relaciones socioafectivas que acontecen, no me resultan experiencias pacíficas. Más bien, me conmueven y me provocan una vitalidad que aprecio.

Desde que realizo formación en los enfoques institucionales, con frecuencia advierto con cierta nitidez los aspectos fundacionales de las instituciones que aún operan en lo cotidiano, los movimientos, articulaciones y fracturas en lo espacial, temporal o en las distribuciones de roles; algunos componentes que podrían volverse analizadores, diversidad de significaciones atribuidas y legitimadas, entre otros aspectos que se amplían complejizan o profundizan apenas logro escuchar lo que otras y otros piensan. Las aserciones de analizar lo institucional, la propia implicación y devolver al colectivo, son afirmaciones que permanecen algunos instantes. Sin embargo, los saberes colectivos para saber hacer y poder hacer siguen interpelando mis prácticas profesionales. En muchas ocasiones se convierten en el desafío a continuar. En otras, causan el desconcierto y aún más, la incertidumbre de no saber cómo seguir haciendo.

Implicación con las líneas/temas de investigación

Los proyectos profesionales que se disponían por décadas fueron demandando y abriendo oportunidades de ampliación y profundización de redes, saberes y acceso a instituciones que llegaron junto que el deseo de instalarme en la ciudad capital de Mendoza. La situación familiar lo permitía y también la condición laboral relacionada con la función pública en la Dirección General de Escuelas, ya que fui convocada para coordinar la Dirección Provincial de Planeamiento Educativo. Puedo advertir después de varios años que este conjunto de condicionantes puso de relieve mi decisión de “analista institucional”. Aún hoy, nombrar ese rol junto a mi nombre no es posible, pero sigue en mi horizonte. ¿Por qué? Porque estoy segura que depende de mi análisis individual, mi formación, mis pertenencias institucionales y los procesos de intervención e investigación en los que participe. Y fundamentalmente depende de las instituciones en las que sea posible desplegar algún análisis que provea pensamiento elucidante.

Desde esas condiciones y los determinantes más o menos estables, intento permanecer en formación, integrar equipo de investigación y estar a mano de alguna intervención. El trabajo docente estabiliza mi salario y me permite desempeñar roles de gestión en el ciclo de profesorado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNCuyo y en la Dirección del Centro de Estudios en los Enfoques Institucionales “Fernando Ulloa”. Simultáneamente, me desempeño como orientadora psicopedagógica en las carreras de posgrado que realizan formación en los enfoques institucionales de la misma Facultad.

La tarea de orientadora fue inspirando mis preguntas sobre los efectos de formación de analistas institucionales y éstas constituyen mi tesis de maestría en construcción. ¿Qué indicios aporta una lectura psicoanalítica de sujetos en situación de formación de posgrado? ¿Es transferencial? ¿Cómo manifiestan su relación con el saber los y las estudiantes del posgrado? ¿Cómo se manifiesta deseo y saber en el acompañamiento de una formación de posgrado? ¿Qué aprendizajes convalidan las y los estudiantes en esta formación de posgrado?

El intento de leer desde el psicoanálisis los procesos de formación de posgrado que las y los estudiantes manifiestan en un dispositivo de acompañamiento psicopedagógico me provoca movimientos intelectuales, profesionales y reflexivos que valoro como constitutivos de mi rol de analista institucional.

Es preciso detallar que el acompañamiento asociado se desarrolla en tres carreras de posgrado en los enfoques institucionales, pertenecientes a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo. La diplomatura de posgrado en enfoques psicosociales para la intervención, que se propone la actualización profesional orientada a brindar formación teórica y herramientas prácticas para la intervención en torno a los enfoques institucionales, psicosociales y clínicos; la especialización en análisis institucional en las prácticas sociales, ofreciendo herramientas teóricas y técnicas de los enfoques institucionales y psicosociales para el análisis y la intervención en prácticas sociales públicas; y, finalmente, la maestría en análisis institucional que profundiza la formación, intervención e investigación en los enfoques institucio-

nales para el abordaje de las prácticas sociales, grupales y organizacionales. Se dirigen a profesionales involucradas e involucrados en la intervención, la gestión social, de la salud, de las artes, de la educación, con prácticas sociales en instituciones públicas, programas y políticas públicas, y organizaciones de la sociedad civil.

Las trayectorias de formación que se proponen gradualmente desde la diplomatura hasta la maestría, pasando por la especialización, disponen procesos individuales y grupales en los desarrollos teóricos, en los trabajos de campo y en las producciones finales que operan de base colectiva para las presentaciones individuales de certificación de los trabajos finales y tesis. Además, la formación prevé el análisis de la implicación.

El dispositivo de acompañamiento es desarrollado por un equipo de profesionales con formación en psicología y en mi caso, en psicopedagogía. Cada una recibe a su cargo un grupo de estudiantes que acompañamos desde el inicio hasta la finalización del posgrado con entrevistas individuales.

Dicho dispositivo se configura como acompañamiento al *sujeto en formación*, tal como lo define la Dra. Lidia Fernández, coautora del plan de estudios. Consiste en entrevistas individuales que se enfocan en la relación de la persona con cuestiones institucionales internas que se movilizan frente a la formación. En sus palabras, se trata de abordar:

[...] la dimensión de los significados y las tramas instituidas que marcan el modo en que la persona ve y significa las cosas. El supuesto es que, comprendiendo esas tramas y distanciándose para verlas como objetos culturales y no realidades subjetivas o naturales, estará en mejores condiciones de enfrentar y transitar creativamente las situaciones de formación que se le ofrecen (Fernández, Comunicación personal, 2012)².

El acompañamiento comienza a partir del ingreso formal de las y los estudiantes con entrevistas individuales al iniciar y al finalizar cada ciclo de formación. Además de estas entrevistas

² Comunicación personal por correo electrónico.

pautadas, el estudiantado puede solicitar espontáneamente otras entrevistas, según su demanda.

Las referencias teóricas que fundan las tres carreras de posgrado recurren a la conceptualización de Instituciones, en las que lo institucional es reconocido en su alusión a reglas y normas que regulan la vida cotidiana de quienes las integran, no sólo de forma explícita, sino también, en forma implícita. Más allá de los establecimientos, las instituciones concretas manifiestan el modo de interpretar a las instituciones universales. A su vez, considera la operación subjetiva que imprime lo institucional con efectos identitarios, singulariza los diversos posicionamientos subjetivos y la perspectiva ofrecida por estas instituciones para comprender e interpretar la realidad circundante.

La formación en los enfoques institucionales se propone el desarrollo de saberes teóricos y prácticos para la elaboración de dispositivos que confieran *seguridad real* al conocer a las instituciones. En este aspecto, el acompañamiento psicopedagógico desempeña un rol interesante entre la formación individual y grupal, a la vez que en la investigación colectiva. Con el pasar de los años, muchas intervenciones se volvieron preguntas sobre el vínculo entre los saberes propios de la formación, los que surgen a partir del análisis de la propia implicación y los que acontecen en el dispositivo de acompañamiento.

Últimamente he acudido a la noción de relación con el saber, ya que permite enlazar el aprendizaje junto con el sujeto y los dispositivos de la formación. Estos últimos se pueden considerar performativos de las relaciones singulares con el saber que las y los estudiantes probablemente vinculen. Actualmente estoy pensando conceptualizaciones de relación con el saber del lado del sujeto y no del lado del saber. Los interrogantes acerca de los efectos de saber suponen un enfoque sobre los aspectos que se conmueven en el sujeto, en los acontecimientos que él mismo significa como aprendizaje. De esta manera, se hace un enlace entre aprendizaje y relación con el saber que permite advertir esos aspectos subjetivos que implica aspectos transferenciales asociados a las biografías académicas y a las biografías laborales.

Dadas las características que tienen los posgrados por su vinculación con el análisis de la propia implicación y teniendo en cuenta que es una de formación de analista institucional, aprender esa práctica conmueve aspectos del sujeto que vale la pena escribir, analizar y estudiar

Estado del conocimiento

Mi preocupación sobre los efectos subjetivos en los procesos de formación me impone reflexiones en torno al sujeto en relación a su constitución social. Los avances de mi formación me indicaron la relectura del texto *Novela clínica psicoanalítica* porque hay en su narrativa una serie de conceptualización que aparentan disponerse de manera enrevesada, pero desde la perspectiva de una práctica específica, cobran claridad.

Por otra parte, la participación en este libro es una forma de compartir e intercambiar experiencias profesionales y considero que la obra de Fernando Ulloa es un buen punto de partida porque provee un enlace clínico entre política y psicoanálisis. Los desempeños profesionales experimentados en diversos contextos me han provocado de manera recurrente diversas interpelaciones sobre los efectos de saber y de poder en los sujetos, junto los cambios relacionados con los posicionamientos en las instituciones.

Las interpelaciones insisten y releo a un Fernando Ulloa que recurre a novelar para narrar en primera persona una serie de prácticas que resultan altamente significativas para mi quehacer profesional. Me refiero a los modos en que sus relatos dan cuenta de las construcciones hechas para operar, considerando decisiones previas y opciones durante el desarrollo de los procesos.

En detalle, relata la “Experiencia Rosario”, de la que rescato las nociones de seguridad psicológica-autogestión con utopía-encerrona trágica. También, cuando aborda las “Asambleas clínicas”, resuenan en mí las nociones de cultura de la mortificación-fraude-insensibilidad solidaria-el devenir de predicadores intimidantes-la queja como renegación del sufrimiento.

En las asambleas clínicas que describe hay dos cuestiones que hoy, por la virtualidad, requieren mayores reflexiones, por ejemplo,

la cuestión de la mirada y la cuestión del ponerse de pie para el turno de palabra.

Respecto de los Grupos Operativos Disciplinados, es preciso tener en cuenta que surgen durante las prácticas docentes de Fernando Ulloa en la carrera de psicología. El autor refiere un contexto académico en el que dominan los “ianismos”. Denomina así posicionamientos teóricos excesivamente referidos a algún autor: los kleinianos, por Melanie Klein, freudianos por Freud, etcétera. Y considera que dicho exceso es un modo de sustitución de lo propio por lo ajeno, en este caso, lo de un autor reconocido, pero atribuyéndole un carácter banal.

Con los Grupos Operativos Disciplinados se propuso poner en práctica un “diseño clínico particularmente disciplinado” (Ulloa, 1995, p. 72) inspirado en la dinámica de los grupos de aprendizaje y con el fin de abordar la operatividad de los grupos. Inicialmente lo planeó para 20 personas, pero se inscribieron 80, por lo que reorganizó su trabajo duplicando su tiempo y distribuyendo dos grupos de 20 simultáneos, en el que uno oficiaba de central ante los desarrollos teóricos en la primera hora y el otro funcionaba de observador. En la hora siguiente se invertían los grupos y cada tanto, realizaba una asamblea clínica con los 80 integrantes.

Ocupado en establecer con claridad las relaciones y las diferencias entre encuadres terapéuticos y encuadres operativos, explica que se constituyen en cuatro momentos o movimientos:

- El primer momento, muy desordenado, se caracteriza porque cada persona progresivamente abandona su actividad individual para integrar el proyecto colectivo. Es valorado por el autor porque trae noticias de los reflejos de lo social en el grupo.
- En el segundo momento se produce en forma colectiva, una reconstrucción de la naturaleza y los límites de la demanda, y una aproximación del campo teórico en el que se puede ubicar. Generalmente acontece luego de una clase teórica.
- El tercer momento está enlazado con el anterior porque se trabaja la maqueta operativa a partir de los modos de articulación personal y especial valor a la heterogeneidad

a través de la sumatoria de posicionamientos e interpretaciones, en tanto causa de “producción grupal veterana”.

- Finalmente, el cuarto momento se procura un cierre con evaluación que intente poner en evidencia los efectos beneficiarios del trabajo colectivo por sobre los individuales. Se busca destacar la veteranía operativa sustentada en los posicionamientos éticos de valor de lo colectivo sobre lo singular en aproximación al bien común.

Por ello, Fernando Ulloa refiere a los Grupos Operativos Disciplinados como propios de la democracia: “Es en este sentido que un grupo operativo se ajusta sustancialmente a los dinamis-mos productivos de la democracia, cuando se destaca, sobre el telón de fondo de la producción, la singularidad de los individuos no coartados subjetivamente” (Ulloa, 1995, p. 76).

Es preciso aludir que he observado en las entrevistas individuales y abiertas, es decir, solicitadas espontáneamente por estudiantes del posgrado en el que realizo acompañamiento psicopedagógico, frecuentes reflexiones asociadas a lo grupal y a las tareas de grupo pequeño y grupo de formación. Los interrogantes y las elaboraciones interpelan el lugar de la tarea entre lo individual y lo colectivo, los niveles de responsabilidad, las decisiones de la organización y los alcances teórico-ideológicos que promueven.

La lectura de *Novela clínica psicoanalítica* contagia mi escritura de recorridos ensortijados, que me invitan a volver una y otra vez sobre algunas líneas que pasé por alto. Y advierto que en varios apartados se refiere a las asambleas clínicas que devienen en comunidades clínicas con autoorganización y niveles de organización “suelto”. En este punto estuve indagando y reflexionando sobre la soltura implicada, especialmente para contener diversas pertenencias comprometidas en cada tarea. Su explicación detallada de ese devenir de asamblea a comunidad clínica se detiene en la cuestión del turno de palabra, lista de oradores y especialmente en el ponerse de pie para hablar.

En una breve historización, Fernando Ulloa relata que habían realizado un primer intento fallido en la misma fecha de La noche de los bastones largos en 1966, cuando aconteció el desalojo

violento por parte de la Policía Federal Argentina en cinco facultades de la UBA tomadas por docentes, estudiantes y *egresades*. La ocupación de las facultades fue el modo de resistir la decisión del gobierno de facto de intervenir las universidades para anular el régimen de gobierno universitario.

En 1973, el autor se propone una organización similar durante los sábados, en la que estudiantes y docentes asistieran a un espacio para hablar de los sentimientos que el contexto universal y próximo les provocaba. Un intento que iba más allá de la queja anestesiante y renegadora de la lucha. La convocatoria abierta logró reunir cientos de personas que se manifestaron, pensaron y decidieron democráticamente hacer algo común responsable y posible. Quizás se lograba por efecto de puntuaciones clínicas resumidas en aforismos tales como “Cuando alguien se embala, alguien se embola”, o “aquello que todos advierten y de lo cual tan penosamente se quejan, además de ser cierto, es cierto”, o “cuando retrocede la intimidación, se hace lugar a la intimidad que permite escuchar y decir con resonancia”.

Pero ¿cómo devino una asamblea en comunidad clínica integrada por grupos de autogestión que asumían responsablemente definir y hacer acciones comunes? Fernando Ulloa analiza que el espacio cuidaba el lugar para decir y escuchar no sin pudor ni timidez, la toma de la palabra y la escucha a partir de ponerse de pie, ser visto, mirar y esperar a hablar cuando el anterior que se paró, finalizaba. Mi pregunta insiste y probablemente se asocia a la seguridad psicológica especialmente destinada a evitar la creación de “chivo emisario” para que haga retroceder la intimidación.

El pensar las comunidades clínicas también remite a los diversos niveles de permeabilidad de las instituciones a la intervención clínica, ya que el autor no deja de advertir que las comunidades dramatizan, en forma especular, las características de la institución. En este sentido, releo lo referente a los diagnósticos operacionales caracterizados por recorridos virtuales con imaginación observadora y mirada extranjera. Éstos permitirían saber lo que no se dice o no se nombra en la institución, teniendo en cuenta que hay un riesgo permanente de que el equipo que interviene dramatice de algún modo, las dinámicas y posicionamientos de los

sujetos en las instituciones. Uno de los obstáculos mayores en la intervención es la asunción de roles o acciones advertidas como faltantes. Debe permanecer en análisis a lo largo de la intervención. “Como síntesis puede proponerse que, en este diagnóstico no operacional, el equipo efectúa sobre sí mismo el esclarecimiento de lo subyacente, de igual manera que lo hizo con quienes pidieron la intervención” (Ulloa, 1995, p. 84).

En este sentido, el acompañamiento puede funcionar como un espacio para el análisis de los posicionamientos subjetivos en la formación de analista institucional, interpretando su lugar de intervención y reinterpretando su lugar en la formación.

Fernando Ulloa advierte que el punto de facilidad relativa de una operación clínica se sustenta en la calidad de externo y de estar fuera del problema del otro. En ese sentido, diferencia la clínica psicoanalítica de la clínica médica clásica, porque obra bajo principios metodológicos y éticos de abstinencia. De tal manera que la clínica psicoanalítica no es una clínica para suministrar cuidados, sino que se ajusta con cuidado a las consideraciones de los procesos transferenciales. En ese marco, elabora la intervención con las consideraciones que provee la interpretación.

Por otra parte, alude a un encuadre clínico que se caracteriza por la ternura definida como empatía, miramiento y ajenidad. Enfatiza la advertencia de que hay necesidad de escucha idónea y deseo de otro a ser escuchado.

En referencia a la abstinencia, Fernando Ulloa considera que se trata de cierta moderación en algunos cuidados, también de prescripciones y de consejos médicos. Dice que la disciplina abstinentemente es dar lugar al otro, se despliega en el campo transferencial y es *regla ética* porque el analizante es el titular y responsable de su propio análisis. Es decir que el analista no tiene un proyecto, sino que dirige la cura sin marcar su dirección y posterga sus valores afectivos e intelectuales.

Respecto de la interpretación el autor manifiesta que se desarrolla en un rol activo, pero a la manera de un tipo de arte marcial que anticipa lo que no se hace para dar lugar al otro. Es decir que implica la lectura o desciframiento que designa al analista como objeto transferencial de un saber que no sabe.

Entonces, Fernando Ulloa insiste en que la clínica psicoanalítica se configura en una formulación hablada con decisiones metodológicas y éticas que validan el hacer o no hacer. “Toda otra forma conceptual o de prestigio, desarma lo que el psicoanálisis se propone armar como dispositivo” (Ulloa, 1995, p. 102).

En mi práctica de acompañamiento escucho la preocupación en torno a lo grupal, los docentes y *compañeres* del grupo de formación y especialmente las experiencias en el campo en el que se desarrolla la formación investigación. De esta manera, mi lectura de la *Novela clínica psicoanalítica* se fue adentrando en conceptualizaciones estructurales del Psicoanálisis para desplazarse hacia lo institucional. Así, aparecieron nuevos hallazgos.

Uno de los aspectos de continuos interrogantes fue el relacionado con la singularidad deseante y los consensos institucionales. En relación a ellos, Fernando Ulloa aborda un análisis muy peculiar de la institución del psicoanálisis porque considera que la tarea de organización y gobierno de la institución psicoanalítica no es consensual debido a su implicancia sumatoria de tantas singularidades deseantes como sujetos que la integran. De tal manera que sostiene una confrontación entre consenso y singularidad deseante que no debe entenderse como imposibilidad absoluta, sino como una oportunidad análoga a la libre asociación para el acceso al inconsciente en contexto transferencial (Ulloa, 1995).

Dicha confrontación me parece altamente revolucionaria, aunque está claramente destinada a la institución del psicoanálisis. En este punto me pregunto qué institución estaría integrada por sujetos de ausente singularidad deseante. Me permito extenderla a otras Instituciones en las que he observado frecuentes prácticas institucionales de gobierno que se sostienen por la vía de consensos salvajes de aprobación indiscriminada y ciegas idolatrías. Entiendo que el problema no sólo son las idolatrías, sino especialmente el intento de dejar afuera todo desacuerdo y así, toda singularidad y mucho más, la deseante. Tampoco olvido lo imposible de gobernar, aunque entiendo que Freud se refería a una imposibilidad total y completa. Más allá de la institución del psicoanálisis, la lectura de Fernando Ulloa me resulta un recurso intelectual de valiosa calidad al pensar las instituciones actuales

que advierten la diversidad, a veces, la deseante, y algo hacen con ellas. En ocasiones las silencian, o las vuelven íconos, pero en todos los casos, es buena la propuesta de tenerlas en cuenta tal como la libre asociación y la atención libremente flotante para luego, y sólo luego, pensar aspectos transferenciales.

Lo anterior es vinculado por el autor con el síndrome de violentación institucional donde los operadores pierden la singularidad funcional para conducir las instituciones, y se transforman en meros engranajes administrativos sintomáticos. Elaboran Interpretaciones adoptadas con el fin exclusivo de ser aprobados en la cultura institucional, representando así un grosero enmascaramiento de la verdad. Esto también provoca que los grupos de mayor pertenencia y estatus funcionen como sitiados y disminuyan sus posibilidades de *poder hacer*, mermando su eficacia. Las herramientas teóricas y conceptuales de estos grupos se degradan en baluartes defensivos. Estos grupos sitiados desarrollan algo similar a las neurosis actuales freudianas, pero no en relación con la sexualidad, sino respecto de las relaciones de trabajo. Además, resultan muy patológicas porque detienen la creatividad y ahogan la denuncia. Provocan relaciones de trabajo sin alegría. Estas condiciones disponen el mayor riesgo en las instituciones, el de la indolencia.

Leer a Ulloa en su contexto

La oportunidad de conocer la obra de Fernando Ulloa a través de sus escritos, de sus experiencias, de sus estudiantes y *compañeres* de desafíos profesionales asumidos, animó mi deseo de intentar comprender cómo fue desarrollando decisiones y comprensiones en su acontecer profesional.

De las obras a las que he accedido, seleccioné la *Novela clínica psicoanalítica* porque hay cierta cronología del devenir de un Fernando Ulloa narrador, de origen campesino, psicoanalista y ocupado en pensar las instituciones que habitaba como pensaba su campo natal. Aunque él mismo advierte que la escritura novelada tiene algo de desordenado, su relato se inicia en el vínculo con los que denomina “los cinco sabios” (Macedonio Fernández, Fernando Pessoa, Alfredo Zelayeta, Juan Vázquez y Enrique Pichon Rivière-

re), describiendo con exactitud qué saberes le enseñaron cada uno. Posteriormente, sus experiencias universitarias y la amistad en el psicoanálisis.

En función de los desciframientos que exploraba y en virtud de que permanezco en diálogo con personas que tienen preguntas parecidas, me pareció interesante compartir con colectivos que andan por los mismos campos, un intento de organizar lo que parece desordenado. Desde ahí elaboré una línea del tiempo vivido por Fernando Ulloa, que describe en su libro *Novela clínica psicoanalítica* y cuyo enlace contextual e histórico permitiría advertir sus opciones y posicionamientos profesionales en lo institucional. Luego agregué la línea de los líderes presidenciales argentinos desde el nacimiento hasta su muerte, porque probablemente hayan atravesado su suceder, no de manera directa, pero puede promover lecturas más singulares para quienes los conozcan u operen con saberes historizantes.

Figura 1. Línea del tiempo vivido por Fernando Ulloa

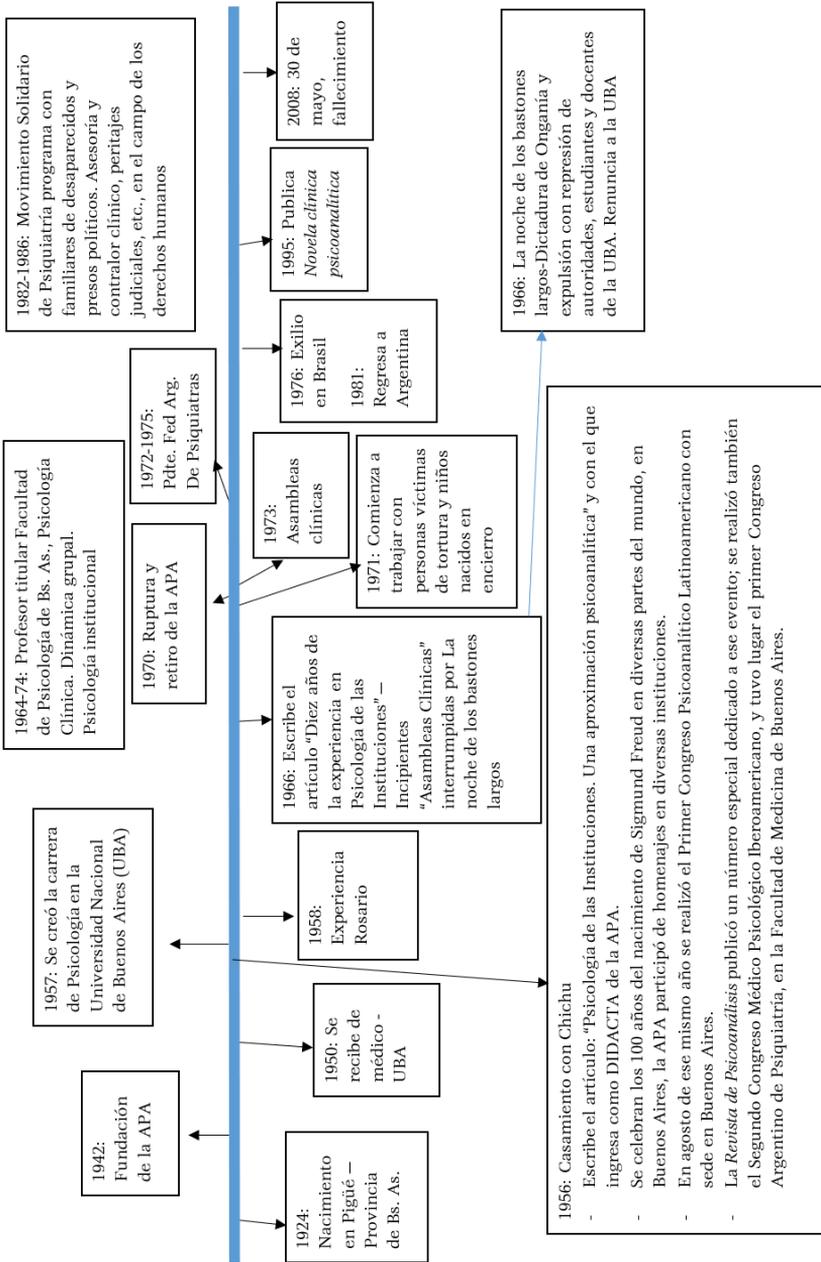
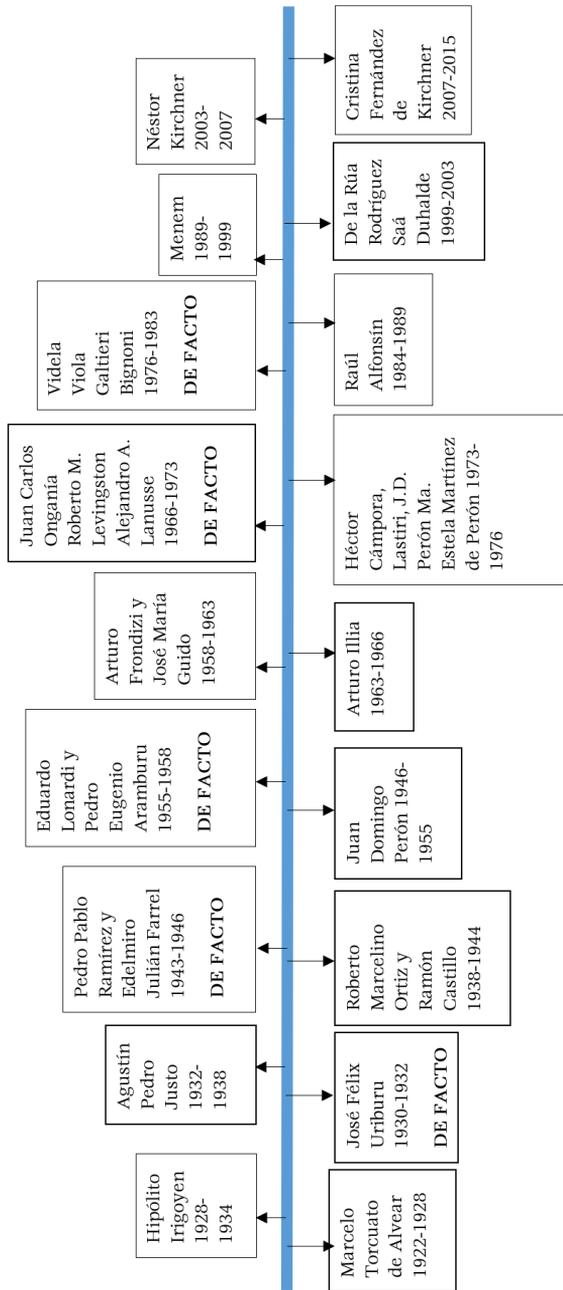


Figura 2. Línea de tiempo con nombres de gobernantes argentinos desde el nacimiento hasta la muerte de Fernando Ulloa



Nuevas propuestas de indagación.

Resultados/análisis finales/la otra mirada

Las narraciones previas me permiten advertir variadas preocupaciones difíciles de sintetizar, pero también aportan luz sobre las que me convocan. Hay ideas e interrogantes que atraviesan mi vida desde la infancia y que sigo intentando resolver junto a prácticas profesionales y con diversos grupos.

Los interrogantes en torno al saber y al aprendizaje no se centraron en fenómenos individuales sino en sus contextos institucionales, en los que la obra de Fernando Ulloa se entrama con las complejas relaciones de los sujetos constituidos socialmente, relacionados entre sí a través de saberes y en vínculos de poder.

Los aportes del psicoanálisis para pensar las instituciones y también para pensar los posicionamientos profesionales en el campo de la psicopedagogía me permiten enmarcar mi proyecto ético de intervención, formación e investigación que transito cotidianamente. Tanto el ensayo narrativo autobiográfico, como la lectura de la obra de Fernando Ulloa y la selección de temas relevantes, así como la explicación sucinta de los temas que me ocupan y el intento de elaborar una línea de tiempo de su vida, me provocan el compromiso de permanecer en colectivos de formación, de investigación y de intervención en diálogo con otros colectivos que se preguntan e indagan en sus propios territorios acerca de modos de hacer, pensar y posicionarse en lo cotidiano de sus instituciones profesionales próximas.

El acceder a la obra de Fernando Ulloa se une íntimamente a la invitación constante de prácticas comprometidas y críticas y a la aventura vital de pensarlas con otras y otros. Es laborioso, pero cuando acontece, confirmo que es el modo como se pueden habitar las instituciones. Más allá de los roles formales, la cuestión del posicionamiento de analista en las instituciones tiene un carácter ético ineludible que propone saberes que trascienden las credenciales y la productividad laudable, para enaltecer la tarea común sin sufrimientos superfluos.

Bibliografía

Ulloa, F. (1995). *Novela clínica psicoanalítica. Historial de una práctica*. Paidós.

Fuentes consultadas

Beillerot, J. (2014) Saber, deseo de Saber, deseo de aprender. *Cliopsia, Volumen 2* (12), p. 73 – 90. <https://www.cairn.info/revue-cliopsy-2014-2-page-73.htm> (de traducción propia)

Enriquez, E. (1992) *La organización en análisis*. París, Presse Universitaire de France.

Fernández, L. (1992) La Escuela ¿es posible “poner punto” al sufrimiento institucional?. *Versiones. Volumen 1* (1).

Fernández, L. (1994) *Instituciones Educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Paidós.

Ulloa, F. (1963) *Psicología de las Instituciones. Una aproximación psicoanalítica*. Mimeo de la Facultad de Filosofía y Letras UBA.

Van den Heuvel, R. y Vercellino S. (2015) La movilidad de conceptos en el campo psicopedagógico: una aproximación a las relaciones entre conceptos propuestos por Jacky Beillerot y Alicia Fernández. *Pilquén. Volumen 12* (1).

Vercellino, S. (2021) Una Contribución a la Fundamentación Epistémica y Delimitación Teórica de la Noción de ‘Relación con el Saber. *Revista Internacional Educon Volumen 2*, (1).