

CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE LA MUJER: LA MORADA

ELEMENTOS PARA UN DIAGNÓSTICO:

“PENSAR(SE) LA INSTITUCIÓN”

**“...pensar equivale a abandonar un marco de seguridad y verse lanzado a una corriente de posibilidades” (J. Bleger)**

**Nombres: Vanessa East  
Daniel Díaz**

## ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES.....	3
II.	MARCO TEÓRICO	
	Contextualización.....	7
III	MARCO METODOLÓGICO	
	a. Nivel de Intervención.....	11
	b. Nivel de Análisis.....	14
IV	ANÁLISIS DEL TEXTO GRUPAL E INSTITUCIONAL	
	a. ¿Qué es La Morada para las moradas?.....	15
	b. La Identidad.....	17
	c. Mitos e Historia.....	19
	d. Grupalidad e Institución.....	21
	e. Relaciones Sociales e Institución.....	22
V	DIAGNÓSTICO: “PENSAR(SE) LA INSTITUCIÓN”.....	25
VI	BIBLIOGRAFÍA.....	27

## **I. Antecedentes**

Desde marzo del año en curso 2003, comenzamos nuestra práctica profesional en La Morada. Esta se realizaría a partir de un enfoque teórico, metodológico socioanalítico, con la modalidad de intervención en grupos y Análisis institucional, contando para ello con la supervisión de dos profesoras especialistas en este modelo.

En un primer momento la práctica tal como fue pensada por la profesional a cargo en la institución, directora ejecutiva Svenska Arensburg, consistía en un trabajo de formación en los temas de género y de funcionamiento de las ONG's ligadas al feminismo para y desde las mujeres. Para esto contemplaba un plan de trabajo que consistía en asistencia a seminarios, reuniones de red de ONG's de mujeres, revisión, lectura y análisis de documentos, apoyo a proyectos de la institución, etc. Para esta planificación la directora ejecutiva, a la vez nuestra supervisora de la institución, ofrecía esta práctica para solo un estudiante de la Universidad Arcis.

Durante el inicio de la misma y el proceso de familiarización con la institución, la directora ejecutiva comenzó a señalar una serie de elementos que daban cuenta el que en la institución venían hace ya algún tiempo generándose ciertas fracturas, que a pesar de algunas intervenciones externas realizadas en el pasado no habían logrado hasta hoy, devolver el sentido colectivo a la institución.

A poco andar, el estudiante en práctica logra conjugar su deseo de trabajar bajo las líneas teóricas del análisis institucional, rescatando la necesidad institucional de un trabajo de esta naturaleza, pues esta perspectiva, distinguiéndose de las intervenciones anteriores, posibilita abrir nuevas preguntas y alternativas para escuchar el ritmo institucional y darle nuevos sentidos al trabajo y las relaciones. Planteado de este modo y en coincidencia con los intereses de la supervisora de la institución La Morada, la propuesta nuestra fue definiéndose en términos de: "generar las condiciones para un análisis institucional, pensar las condiciones para un trabajo transversal y facilitar el diálogo entre áreas", lo que a nuestro entender figuraba como "el problema". Configurándose esto, como encargo institucional.

A partir de este nuevo escenario, la idea de incorporar a otro estudiante en práctica al trabajo, se justificó principalmente por la necesidad de pensar al colectivo en colectivo,

es decir, en un equipo de trabajo. Esto replantearía la acción diagnóstica y de propuestas a la organización circunscribiéndose a la acción de un equipo durante 5 meses intensivos.

Para el equipo de trabajo, la importancia de desarrollar esta práctica, con el particular enfoque del Socioanálisis y el Análisis Institucional, nace de nuestra comprensión de que los sujetos viven en las instituciones y sin embargo, esta experiencia no solo puede implicar altos grados de alienación, sino que también de sufrimiento. Como señala Bleger: “ El ser humano pertenece a la institución’, consigna que debe ser cambiada por la de ‘La institución pertenece al ser humano’ ”.<sup>1</sup>

Por esta razón, consideramos relevante el lograr un acercamiento y conocimiento de las dinámicas institucionales, con el objetivo de realizar un diagnóstico que propicie espacios de conversación e intercambio, donde sean las propias personas miembros de la institución en su conjunto y en la grupalidad, las que en un gesto instituyente, pongan en juego sus deseos, su capacidad creativa y transformadora como una forma de reapropiarse de la institución.

No resultó fácil para el equipo de trabajo conocer la existencia de las demandas del grupo institucional, en parte, por nuestra dificultad para insertarnos en un funcionamiento institucional de “puertas adentro”, y por la falta de implicancia de otros actores en nuestro trabajo.

El conocimiento de nuestro quehacer fue un proceso lleno de interferencias, ya que en un comienzo no todos tuvieron claro nuestro rol, ni existieron las suficientes instancias de participación colectiva necesarias, sino solamente acercamientos en forma individual, a través de las entrevistas realizadas, por lo menos hasta llegar al dispositivo grupal realizado. Al final de este proceso y no sin dificultad, logramos escuchar al grupo y la transversalidad institucional, escucharla paradójicamente en su silencio, lo no-dicho, y a partir de allí configurar su demanda, la que aparece velada en la latencia grupal e institucional.

---

<sup>1</sup> Bleger, José: “Psicohigiene y psicología institucional”, Pág. 85 Editorial Paidós

En un primer acercamiento a la institución observamos y sentimos que aparece en forma generalizada un malestar sobre aspectos de la institución, pero a la vez se puede ver la existencia de resistencias y temores frente a la posibilidad de lo desconocido del cambio, posibilidad que de existir, no estaba depositada en nuestra instancia de trabajo, ni se percibía como algo posible.

Algunas hipótesis sobre la razón de esto, dicen a nuestro parecer, relación con las experiencias anteriores de asesorías organizacionales, que fueron realizadas a petición de las agencias internacionales que la financian, (Novib), con el objetivo de evaluar su quehacer, fomentar su desarrollo organizativo y en definitiva, aunque no aparece explícitado, para definir la mantención del financiamiento. A través de las entrevistas y de algunos documentos institucionales, verificamos no solo el agotamiento que estas instancias produjeron, sino también el impacto negativo que causó en los miembros de la institución.

Resulta difícil no asociar estas experiencias institucionales y grupales con nuestro quehacer, en el sentido que La Morada realizaba de nuevo acciones que no lograba, sino en una pequeña medida, hacer partícipe al resto de la institución. Sin embargo esto es central, ya que se constituyó en un eje importante para el análisis que iríamos realizando con respecto a la institución.

Durante la práctica comenzamos a conocer la (Corpo)ración. En este camino intentamos reconstruir parte del cuerpo y la novela institucional de La Morada, donde rescatamos las particularidades de cada experiencia, a la vez que lo común que había en ella. En este rastreo de los relatos de la memoria y la vivencia institucional, intentamos indagar sobre aquello de lo que no- se habla, de lo oculto, de lo que está más allá de lo explícito. En esa búsqueda pusimos especial atención a lo político e ideológico que atraviesa a la institución, pero sin dejar de escuchar las implicancias afectivas y emocionales que estas tienen. Estamos convencidos que tanto la dimensión política, organizativa y de los afectos son dimensiones inseparables, por lo que deben ser pensadas en forma dialéctica. En este contexto institucional y el propio de una práctica profesional, nuestro trabajo se fue estructurando con un objetivo central: poder desarrollar un diagnóstico que lograra

posesionar en la institución la necesidad de “pensarse a sí misma”. Creemos que esta tarea es un proceso largo que requiere la voluntad y el compromiso de todos, en un proyecto que implica atender y escuchar las resistencias y los temores que circulan en el espacio institucional.

En este sentido, el mirarse en la institución es un ejercicio que no es simple pues requiere situarse en un espacio de cooperación y contención que solo es posible lograr en un encuentro grupal donde los vínculos institucionales se refuercen y generen el movimiento necesario para el fortalecimiento y crecimiento de La Morada, develando aquellos lugares que dificultan llevar a cabo la tarea.

## **II Marco teórico**

### **Contextualización**

a) Las ONG's en Chile tienen una historia de desarrollo y crecimiento que se enmarca, en el contexto político de la dictadura militar y el contexto económico de implantación del modelo de libre mercado, que llevó a un extremo las diferencias sociales y dejó a una gran población en la marginalidad. Podemos entender en general que las ONG's resultan de un proceso de organización paulatino, comenzando tanto desde los movimientos sociales contingentes al contexto histórico como también de proyectos derivados de la movilización política sea esta partidaria o no.

De este modo, las ONG's fueron organizaciones con fines públicos y de denuncia fuera de las políticas Estatales, que tuvieron como bandera de lucha, desde la sociedad civil, diversos temas y problemáticas que la dictadura generó o bien que no deseaba colocar dentro de su agenda política.

En el contexto Latinoamericano, es decir tercer mundista y más aún, en plena dictadura militar, países europeos y norteamericanos a través de agencias internacionales comenzaron a canalizar recursos para la creación, financiamiento y el mantenimiento de las ONG's. La administración y el funcionamiento de éstas, se convirtió en un lugar desde donde principalmente profesionales contrarios al régimen militar desarrollaron su accionar en favor del desarrollo y obtención de derechos de los sectores mas postergados: mujeres, pobladores, indígenas, campesinos, trabajadores, jóvenes, víctimas de la represión, minorías sexuales etc.

Por las condiciones en que operaban las ONG's en Chile, es decir sin la existencia de un marco jurídico y bajo el antes mencionado contexto político, diversos temas como los laborales y patrimoniales se convirtieron en un conflicto al interior del funcionamiento de estas organizaciones.

Con la consolidación de ONG's feministas, se comienzan a difundir las problemáticas de discriminación de género, ideas que se habían convertido en un nuevo dominio político para grupos de mujeres. Estas ONG's dirigían sus acciones a mujeres de diversa procedencia: mujeres de sectores académicos, sectores medios urbanos, populares, campesinos e indígenas. En este marco general, en 1983 es fundado el círculo de

estudios de la Mujer, La Morada. El origen de las ONG's en términos de su existencia y sobrevivencia económica y las tareas a las que está avocada determinan sus encargos lo que allí se deposita y depositan. El estado, las instituciones internacionales, los grupos, los sujetos etc.

b) En 1993 se transforma en corporación, en un gesto político que implicaba el democratizar y transparentar la gestión, la administración económica y del patrimonio de la institución que hasta entonces funcionaba como una sociedad anónima, como una forma de estar protegida de la intervención del Estado. Sin embargo, en este intento no fueron pocos los conflictos de interés que se vieron develados.

En este contexto de transición a la democracia, los nuevos actores políticos se comprometen con restaurar las instituciones publicas, muchas de las cuales deberían abordar los temas y problemáticas trabajadas por las ONG's. En cuanto a los temas de mujeres, muchas de ellas, pertenecientes a estas organizaciones o ligadas a partidos políticos pasaron a ocupar cargos públicos, impulsando la creación del servicio nacional de la mujer: SERNAM el 3 de Enero de 1991.

De alguna forma y a través de los tres gobiernos de la concertación las temáticas acogidas por las ONG's y en particular la de las mujeres se fueron institucionalizando. Así como también los recursos se fueron focalizando en y desde el gobierno principalmente, mermándose así los recursos percibidos por las ONG's. Para muchas ONG's esto significó que el Estado se convirtiera en su principal interlocutor, debilitando la relación que mantenían con organizaciones populares, en algunos casos resquebrajándose las redes y relaciones antes existentes y por lo tanto profesionalizándose aún más su composición. Este momento esta marcado por la transición política del gobierno de la concertación.

c) Actualmente La Morada está compuesta por 2 áreas: Salud, Ciudadanía y DDHH además del proyecto comunicacional Radio Tierra.

En el área de Ciudadanía funciona el centro de atención y defensa jurídica de la mujer, destinado a dar orientación legal y defensa jurídica a mujeres.

En el área de salud, funciona el centro clínico y de investigación Eloísa D', que entrega atención psicológica y a demás realiza prácticas profesionales desde una perspectiva psicoanalítica.

Radio Tierra es un medio independiente que busca fortalecer la libertad de expresión, entregando un espacio de escucha de diversas voces de la sociedad civil con un énfasis en los derechos humanos y lo social. Para ello desarrolla diversos espacios de transmisión radial durante 13 horas diarias.

La Morada hoy en día esta conformada por 38 socias, las que eligen al directorio cada dos años, el cual se compone por 5 miembros y un total de 23 trabajadores(as), (entre profesionales y técnicos). Este año (2003), durante el segundo semestre, se realizará una nueva elección de directorio.

d) Durante éste año, en términos financieros la institución se encuentra en una situación estable, debido a la mantención del financiamiento de la agencia internacional Novib, sin embargo para el próximo año la situación sería distinta, debido a que el financiamiento de ésta agencia se reduce en un 40%, encontrándose sólo el área de ciudadanía con proyectos financiados para el año que sigue. Esta situación ha implicado actualmente, estar interrogándose con respecto al futuro cercano. Aquí es donde se puede hacer conexión con el sentido de diversas asesorías y informes solicitados por la agencia Novib como un proceso de acompañamiento en su eventual retirada.

Para comprender este proceso, es necesario entender lo ocurrido con las ONG's en general en el contexto político que se fue desarrollando post-dictadura. En términos de financiamiento y como plantea Horacio Foladori, se cuestiona el lugar de autonomía e independencia de éstas, ya que se requiere dar cuenta y justificar el quehacer bajo un criterio de viabilidad: "salirse del campo es quedarse sin la donación, sin el trabajo. Pero entonces cuando se le acepta, se está atado a una estructura donde si bien se puede hacer, en lo manifiesto, lo que se quiere, en los hechos no se puede hacer más que lo contrario: reproducir una y otra vez la estructura impuesta. El cometido es ayudar desinteresadamente y sin embargo lo que propone por medio de la estructura es una

violencia, que se vehiculiza a través de una ayuda condicionada”.<sup>2</sup> En este sentido, en La Morada, ciertos conflictos políticos y de interés se relacionan justamente con el cuestionamiento sobre el rol que ésta cumple hoy en día, en cuanto la amenaza de quedar convertidos en “agentes técnicos del Estado” que desarrollan pericia en el campo de la investigación y habilidad para adjudicarse proyectos y que a su vez están cumpliendo con un cometido que a ratos puede ir en contra del objetivo social, de lugar crítico, de cuestionamiento e independencia como se autodefinen.

---

<sup>2</sup> Foladori, Horacio: “La institución de las organizaciones no gubernamentales y su crisis” [www.psicologiagrupal.cl](http://www.psicologiagrupal.cl)

### **III. Marco metodológico**

#### **a) Nivel de intervención**

##### **Plan de acción:**

El plan de acción se dividió en 4, según un proceso abierto y progresivo definiendo las estrategias y técnicas a partir del contenido de la información que se iba recabando.

##### **1.- Informante clave:**

Conversación sistemática sobre la corporación con la Directora Ejecutiva una vez por semana

##### **2.- Revisión y sistematización de documentos**

- a) Informe de Evaluación externa (1999-2001)
- b) Plan trianual (2001-2003)
- c) “Entre el Deseo de Derechos y el Deseo de Desear..”. Informe sobre la situación de Derechos Humanos en Chile.
- d) “Psicoterapia y Género” La Morada, Santiago 1997.
- e) “Volver a la Memoria”. La Morada, Santiago 2001.
- f) “Más Derechos, Económicos, Sociales y Culturales; Menos Desigualdad de las Mujeres en Chile”. La Morada, Santiago 2001

##### **3.- Entrevistas individuales: Se realizaron siete entrevistas semi-estructuradas**

##### **4.- Entrevista grupal**

En el proceso de aproximación a la institución, el primer paso para la recopilación de información, se realizó a través de la lectura y organización de la información con documentos de la institución. Estos documentos fueron seleccionados y facilitados por la Directora ejecutiva de la organización. Entre los documentos se destacan algunos libros de investigaciones producidos por La Morada; documentos institucionales como el Plan Trianual (2001-2003) y la evaluación externa realizada por SUR consultores (2000-2001).

Se eligió esta información, por las siguientes razones: La evaluación externa realizada por SUR consultores solicitada y financiada por la agencia internacional NOVIB, nos habla de una etapa de gran importancia para la institución, debido a que esta asesoría fue

pensada para “la consolidación del funcionamiento de La Morada, dotándose de instrumentos más precisos de planificación y seguimiento de su impacto”<sup>3</sup>. A consecuencia de esta asesoría se desarrolló el plan trienal 2001-2003, documento que planifica el funcionamiento, los objetivos, metas y productos a lograr por la institución dentro del período. Estos documentos nos permitieron tener una guía de comprensión, respecto al pasado reciente de La Morada y sus consecuencias en el momento actual de su gestión.

Luego se determinó la aplicación de entrevistas individuales. Se eligió esta herramienta por dos razones: “a) a través del sujeto al que se entrevista nos aproximamos a los grupos de cada área; b) cada entrevistada es también portavoz, en el sentido de que habla por el grupo, reconstruyendo desde su lugar particular la experiencia de un conjunto de personas...”<sup>4</sup>. Por lo tanto, las entrevistas significaron un instrumento valioso para identificar y profundizar sobre registros y discursos institucionales y así obtener un conocimiento del como se ve a la institución.

Pensamos que era importante metodológicamente trabajar por estamentos, para identificar desde los equipos de trabajo sus dificultades en el contexto institucional y así abarcar la diversidad de discursos. Se entrevistó a profesionales de las áreas, de radio tierra y socias, es importante señalar que esto tiene particular significación, ya que éstas trabajaron en La Morada en el pasado y actualmente siguen implicadas como parte de la asamblea de socias.

Recalamos que los textos obtenidos por medio de las entrevistas, fue confidencial, y se destinó al uso exclusivo de los dos estudiantes en práctica, para la realización del análisis institucional, además la información no se individualizaría, sino que se utilizarían solo como datos de importancia para la investigación.

Se aplicaron siete entrevistas: una por cada área, (salud y ciudadanía) y una representante de la radio y además se entrevistó a la presidenta del directorio de La

---

<sup>3</sup> Barrig, Maruja-Artega, Ana María: Informe de evaluación externa 1999-2001

<sup>4</sup> Baz, Margarita: “Intervención grupal e investigación”, Pág. 126 UAM Xochimilco, México DF, 1996

Morada. Y de las personas externas a La Morada que trabajaron en la institución, se entrevistó a tres socias.

Personas	Cargos/antigüedad	Profesión
Áreas ciudadanía	Directora- 11 años	Abogada
Área Salud	Directora- 7 años	Psicóloga
Radio	Periodista- 8 años	Periodista
Directorio	Presidenta- 11 años	Periodista
	Secretaria- 8 años	Psicóloga
Socias	Socia	Licenciada en Literatura
	Socia	Abogada

Después de buscar la información en la revisión documental, en las aproximaciones al espacio institucional, en las conversaciones informales y entrevistas, decidimos implementar un dispositivo grupal con la modalidad de Grupo Operativo. El equipo de trabajo se dividió sus funciones y operó como observador y coordinadora.

¿Por qué realizar una instancia grupal? En el grupo aparece la latencia institucional, permitiéndonos ver el momento socio histórico en el que se encuentra la institución, además de las particulares producciones de sentido, que se dan en el encuentro con los otros. Siendo así este un espacio para que el grupo descubra las dificultades que aparecen en la realización de la tarea y los lugares que obturan la posibilidad de hacerse cargo de sus proyectos.

Composición del grupo	Nº Asistentes
Área Ciudadanía	4
Área Salud	2
Radio Tierra	2

Presidenta y D. Ejecutiva	2
Administrativas y Encargada de Proyecto asociado de Masaje	5
Total	15

También se realizaron durante todo el proceso observaciones participantes, acudiendo a reuniones de proyectos de La Morada, y observaciones de la dinámicas diarias en la institución.

Aplicar estas herramientas conceptuales y técnicas para la intervención, nos permitieron acercarnos a la dinámica de género dentro de la compleja trama de la subjetividad la historia y la política.

#### **b) Nivel de Análisis**

El análisis se realizó desde el Socioanálisis, como marco teórico, para desde allí establecer puentes, relaciones y problematizar las temáticas más relevantes que estén en el cruce de la institución, tomando en cuenta los aspectos culturales, sociales y subjetivos.

Entendemos que: “el campo de análisis del socioanálisis no son las personas, ni las interacciones, ni el “grupo” como objeto o instancia de conocimiento. La agrupación que constituye al grupo-cliente se entiende como la resultante de una cantidad infinita de determinaciones sociales que adquieren forma y sentido específico, determinaciones políticas cuya piedra de toque es el Estado y que atraviesan transversalmente al conjunto del grupo-cliente. Estas determinaciones transversales actúan unas sobre otras, y su elucidación se constituye como objeto propio del socioanálisis”<sup>5</sup>. Y esta elucidación se realiza de manera colectiva, debido a que es en esta instancia, donde se puede realizar la intervención

---

<sup>5</sup> Manero Brito, Roberto: “Introducción al análisis institucional” Pág. 129 Revista Tramas

#### IV. Análisis del texto grupal e institucional.

a)¿Qué es La Morada para las moradas?

La Morada es definida como un lugar político y cultural en el cual confluyen distintos tipos de pensamiento, los que tienen ciertas ideas y emociones a la base, que hacen que La Morada se constituya como una ONG que se encuentra fuera de las políticas Estatales y cuyo trabajo se enmarca en la problemática de género.

La Morada es una institución percibida por sus integrantes como un lugar de realización de deseos y utopías. Lugar de formación profesional y de militancia en la utopía de la transformación social: *"...ser un lugar de creación de lo que no existe", "...uno ve a La morada como un lugar utópico"* En este sentido se podría decir que La Morada es vivida como un lugar de expresión de valores, simbolismo e ideales. Además, dentro de esta idealización o valores atribuidos a La Morada, se hace una comparación con la institución familiar: *"Es tu hogar y tu fuente de trabajo, es difícil poner límites", "La Morada es como una familia y las familias son difíciles"*, pero también se aprecia la diversidad de discursos y modos de entender la institución al plantear *"yo nunca pensé que La Morada fuese una familia, no creó en esa metáfora"*.

La institución como el lugar de realización de los deseos de cada sujet@ se ve plasmado en los diversos proyectos que tienen como característica principal, la lucha por la no-discriminación y la igualdad de oportunidades en el ámbito de salud mental, jurídica y de la escucha de diversas voces de la sociedad civil en la Radio.

La Morada se plasma como el lugar donde se pueden desarrollar los ideales, donde la pasión es un significativo clave para su funcionamiento y donde confluyen las distintas subjetividades las que construyen la vida de la institución.

La constante lucha por mantener viva a La Morada, es un continuo donde el trabajo como el lugar de la realización de cada persona, es experimentado como un lugar de gratificaciones y enriquecimiento. Sin embargo este proceso es posible solo al interior de cada equipo de trabajo, pues cada identidad está demarcada por las áreas y la radio. Es aquí donde se comparte con las colegas de profesión, donde se pueden reconocer con el

otro en un discurso teórico más claro, es decir es aquí donde se construye el espacio identificadorio.

Podemos pensar a La Morada como un lugar de cruces, donde la familiaridad, la militancia y el lugar de trabajo se articulan: *“no solo trabajas, sino que estás comprometida, hay una militancia, hay una vocación más política”*, otorgándole, por un lado particularidad a la institución, pero por otro lado posicionando a las mujeres que trabajan en ella, en un lugar de ambivalencia respecto al cómo enfrentar y resolver los conflictos y las diferencias, *“...el conflicto a la base. Lo primero es que hay un principio de diferencia, pero hay otro principio que dice que todas seamos lo mismo”*, *“vivir en la diferencia nos cuesta”*, a la vez que dificulta la claridad en las funciones de ciertos roles, sobretudo los que dicen relación con la autoridad y en cómo esta es percibida o lo que se demanda de ella.

En este sentido la discusión ideológica y política es atravesada por la historia relacional y de vida que se comparte: *“Las relaciones en general son súper buenas, ya que está formada por personas que comparten una misma historia, y esto hace que las relaciones de laborales y de amistad no se puedan diferenciar”*. Debido a este cruce, puede ocurrir que el disenso sea percibido como una traición y el consenso como un ejercicio de fidelidad.

De este modo, las distintas relaciones, al estar interferidas provocan conflictos en el intercambio cotidiano y en los espacios formales institucionales, los que se ven contaminados. Esta falta de claridad, provoca por cierto, niveles de confusión, que a su vez provocan emociones de dolor y enojo, como también experiencias de ansiedad y miedo que si bien por momentos pueden ser visibles, no son puestas en la conversación institucional: *“...las relaciones son bastante tensionadas por ser mujeres con distintas miradas”*, *“se ve una rivalidad, pero son cosas personales”*, *“las relaciones no son fáciles, los caracteres de La Morada son difíciles”*

## b) La Identidad

Las instituciones crean máscaras que encubren la fragmentación del trabajo y de las imágenes relacionales para que estas no sean vividas como una amenaza. En este sentido la institución crea “una caparazón externa”, que permite la cohesión funcionando según señala R. Lourau como unidad positiva del grupo, es decir, como una comunidad con intereses convergentes. Las instituciones son lugar de albergue de la búsqueda de identidad y de reconocimiento del otro. En este sentido las estructuras de las instituciones, tanto materiales como simbólicas, proporcionan a los sujetos una base de contención. : “ ... la forma como la tarea es vivida subjetivamente por el trabajador, la relación de la misma con su historia personal, la forma como se expresan y vivencian las relaciones con compañeros, jefes y subalternos, la manera como el trabajo incide en las relaciones familiares y la manera como se procesa en el psiquismo del trabajador la pertenencia a la institución –empresa y la valoración social de la misma”<sup>6</sup>, Todo lo anterior junto a la realidad material de la institución, es decir su economía, configurará un particular modo de subjetividad.

Cuando la institución no logra proveerse de una estructura, en términos de especificación de jerarquías, roles, tareas, procedimientos, objetivos, administración de los recursos materiales, etc., es decir cuando todo lo anterior cambia frecuentemente en el tiempo, no es oficial y compartido por sus miembros o cada una de esas dimensiones de la institucionalidad pueden ser cuestionadas y modificadas cíclicamente, la confusión y falta de estabilidad produce una amenaza a la propia identidad de los sujetos lo que se manifiesta por el aislamiento y el repliegue de los miembros de la institución dentro de áreas, donde se agrupan los cuerpos por profesiones, provocándose así una defensa contra la amenaza de fragmentación: “...el diálogo está territorializado”, “cada área es un mundo propio”

Surge la pregunta sobre los modos en que la institucionalidad se enfrenta a situaciones contingentes que la hacen verse inestable; en este sentido, ¿es el repliegue en áreas más un efecto que una razón de ser de la institución?

---

<sup>6</sup> Matrajt, Miguel: “Estudios en salud mental ocupacional” Pág. 50 Ed. Taller Abierto

La fragmentación que perciben las entrevistadas y que se expresó en la entrevista grupal sobre la institución puede verse representada en el plano espacial por una disposición que dificulta los encuentros y los espacios comunes, también puede pensarse por una falta de conocimiento, comprensión y legitimación de la labor realizada en los distintos ámbitos de trabajo. En estos se produce el encuentro y el lugar de identificación con el otro, convirtiéndose así estos espacios en el lugar donde se depositan los deseos, la pasión por el quehacer profesional, confluyen las metas y los objetivos. Es en estos lugares diversos donde se encuentran los motores que movilizan y mantienen viva a la institución y permiten que por sobre todas las cosas y en términos de producción la institución funcione.

En este funcionamiento hay una corriente subterránea que circula y que a ratos cuestiona o se interroga por el lugar del proyecto común a toda institución y que en forma latente implica preguntarse por la proyección y el futuro de la institución. En este sentido el miedo a la muerte puede ser una amenaza sino se es capaz de subsistir: subsistencia financiera y subsistencia profesional, pérdida de un proyecto en común, de un referente que garantice y valide la utopía que justificó su origen: *“las áreas se defienden por una cosa económica. Cuando aparecieron los problemas económicos se hicieron notar las otras diferencias”*

Así, resultan simbólicos los caídos en este proceso representados, por ejemplo, la desaparición del área de cultura y el alejamiento de las mujeres que la dirigían. En este sentido, cada partida se vive personalmente por quienes se quedan, pero también por quienes se van como algo doloroso y conflictivo, visibilizándose éstas más como tabúes que como duelos, de los cuales no se puede hablar públicamente entre quienes se quedan. ¿Cuál es realmente la amenaza o el temor que circula en La Morada y que l@s mantiene aislad@s y unid@s a la vez frente a la amenaza? Podríamos pensar que quizás la lucha por la sobrevivencia estuviese poniendo permanentemente en la mira, con un halo de sospecha el quehacer del otro. En este sentido la lucha por legitimarse frente a los pares puede convertirse más en un fenómeno de subsistencia que de crecimiento. ¿De qué forma esta lucha no es también la de las ONGs en la sociedad?

### c) Mitos e historia:

“Mircea Eliade (1963) dice que el mito proporciona modelos a las conductas humanas y le confieren valor y significación a la existencia. El mito es historia verdadera, debido a que siempre refiere a realidades, concretadas por la subjetivación de las personas”.<sup>7</sup>

En La Morada son una parte de gran importancia, para la construcción y el establecimiento de ciertos tipos de relaciones y además influyen en el modo como se entiende y percibe a la institución.

Estos mitos conforman subjetividades y crean formas de unión y conflictos en las relaciones que se mantienen en la memoria de las mujeres de La Morada. Los mitos, no se perciben como tal, sino que se viven, como hechos reales que dan sentido al funcionamiento institucional, y a la vez van creando pautas identificatorias a los sujetos y a su labor.

De acuerdo a los distintos relatos y discursos que emergen, por parte de las integrantes de la institución, se puede apreciar una marcada ideología mítica que de manera transversal, influyen en los distintos ámbitos de acción en La Morada y en las moradas.

En los discursos institucionales, de los cuales los portavoces son los integrantes de La Morada, las que trabajan hoy en día y las que trabajaron, pero que de igual forma mantienen un vínculo con la institución perteneciendo, ya sea al directorio o solo como socias.

En este discurso se puede apreciar un especial simbolismo sobre las mujeres que han construido La Morada, por las cuales existe admiración por el trabajo realizado, y además orgullo de que estas mujeres con gran capacidad intelectual, las hayan precedido: “...conocí una cantidad de profesionales dignas de admiración”.

¿Cómo se manifiestan esto en la actualidad? Hoy en día para las personas que trabajan en La Morada, existe la creencia, manifestándose en la acción, de realizar un trabajo con pasión, “dejarlo todo en él”, “poner todo el deseo”, “la organización funciona por el deseo”. Esto nos habla del peso de la historia y de cómo los mitos antes mencionados influye en el quehacer diario. Esto tiene de beneficio para la institución el que todas(os),

---

<sup>7</sup> Corvalán de Mezzano, A. y otros “Mito e historia: Un camino de historización para la cursada” Pág. 182, en “Institucionalistas trabajando”, Ed Eudeba, Buenos Aires.

realizan su trabajo de la mejor forma posible, se plantea la tarea y se logra, pero esto tiene en contraposición el poner todo el cuerpo en él, el agotar todos los recursos personales en él.

¿De qué manera son ocultados los conflictos?

Esto se realiza por una parte resaltando solo lo bueno de la institución, y la mantención de los mitos fundacionales, mencionados anteriormente, son un buen analgésico, dicen relación con la importancia de la institución, de lo que fue antes, que era mejor, *“Es una institución que ha tenido una trayectoria que ha logrado poner sentidos sociales más críticos...”* *“antes eran más críticas”, “Antes estaba la idea de la colectividad y la asociatividad”, “nada es lo que fue”, “antes hacíamos lo que queríamos”.*

Sin embargo los conflictos se dejan en segundo plano antes y ahora: *“La Morada siempre a solucionado sus problemas contingencialmente y emocionalmente”*

La historia de La Morada tiene un gran peso simbólico, afectivo e ideológico. Esta construcción no ha estado exenta de conflictos, traiciones y frustraciones, así como también de logros y reconocimientos, todos éstos circulan en la memoria de las actuales “moradoras” de La Morada, las que le otorgan un sentido configurándose así, su actual forma de entender y vivenciar la institución.

De este mismo modo La Morada, por su historia fundacional, creada desde el feminismo, mantiene hasta hoy este sello, otorgándole gran valor simbólico, sin embargo desde sus propias integrantes, “actuales moradoras”, este lugar es interferido por otros discursos que instalan la pregunta por la diversidad: *“...es una organización que ha levantado mujeres feministas. Ahora hay discursos más plurales”, “La morada es un referente de la acción y pensamiento feminista en Chile”, “...me parece que el feminismo radical tiene un agotamiento súper heavy, para mí el tema tiene que ver con la diferencia”*

#### d) Grupalidad e institución

“El análisis institucional restituye el sentido dinámico al concepto de institución. Así, no solo habla de lo instituido en tanto lo ya dado, sino que incorpora a lo instituyente: el movimiento que busca nuevas formas, cuestionando las anteriores, en un proceso permanente de institucionalización”<sup>8</sup>

El llevar a cabo un análisis institucional tiene como eje central e inseparable, el desarrollo de una intervención. En este sentido podríamos pensar en la dificultad para llevarla a cabo, como un elemento analizador de la problemática de la institución. En relación con esto, existe una resistencia para crear instancias grupales, lo que podemos pensar como fuerte temor al conflicto y a la exposición frente al otro producto de la posible emergencia de aquello que circula en el orden de lo no-dicho y que se acrecienta por la dinámica existente entre las áreas, lugar de la identificación y la institución, lugar de la fragmentación.

Podemos decir que esta dificultad para crear grupalidad, habla de un orden instituido, desde lo cual pensar en el colectivo, resulta problemático al constituirse como otro modo de funcionamiento y dinámica, de este modo existe una rigidez en las actuales formas y modos de relacionarse. Es decir, hay un orden que parece inamovible y que sobrepasa las posibilidades que cada cual tiene para realizar una transformación.

Si bien existe una diversidad de discursos, de los cuales algunos apuntan a la necesidad de la realización de un cambio donde el lugar de lo transdisciplinario recobra fuerza, esta misma idea también provoca cierta resistencia, o más bien miedo y esto, al estar asociado a lo desconocido, puede convertirse en algo amenazante. Este miedo y la rigidización de las relaciones está marcado por una gran carga emocional, que no ha encontrado las vías de canalización más óptimas, que permitieran desarrollar las problemáticas y que apunten a instituir en forma creativa y de manera transversal un espacio de contención y convergencia de los diversos discursos institucionales, para que estos logren elaborar las distintas ansiedades, que provocan la pérdida de lo instituido, lo dado, que da seguridad.

---

<sup>8</sup> Baz, Margarita: “Intervención grupal e investigación” Pág. 78 UAM Xochimilco México DF 1996

Dentro de la misma lógica podemos decir que las vías actuales de expresión de los malestares institucionales aparecen a través de conflictos particulares, los cuales se manifiestan de modo más bien regresivos, es decir, apuntan solo a reclamos personales, que no son pensados como problemáticas más amplias, que hablarían de síntomas que sufre la institución. De este modo algunas personas son portavoces, esto no solo en el ámbito de la palabra, sino también afectando la salud psíquica o corporal de éstas.

Para que el grupo se convierta en un grupo para sí, cada sujeto debería ser capaz de hablar de su deseo, y para que éste se desarrolle, primero no debiera existir una amenaza, y segundo debiera existir un proyecto grupal, ya que de forma individual resultará más difícil provocar mejoras en las dinámicas institucionales.

Cuando la institución se logra proveer de este proyecto grupal instituyente resulta más fácil establecer lazos fraternos de solidaridad y cooperación, donde se puedan expresar los proyectos personales, conciliando éstos con la diversidad de deseos existentes.

#### e) Relaciones sociales e institución

Toda institución se provee de un sistema de autoridad como una forma de coordinación, de administración y de distribución de tareas, centralmente como una forma de agilizar y proveer de consistencia la toma de decisiones.

Un sistema de autoridad consiste en diseñar y ejercer determinadas formas de poder. Estos pueden proveer modelos más instaurados en la gestión institucional, como los basados en el organigrama de jerarquía, pero también involucran procesos más informales como el estilo de liderazgo y las formas de comunicación.

Es así como, la forma en que este lugar de poder se administre determinará las múltiples diferencias, influyendo en la cultura institucional: entendiéndose por esto una particular subjetividad en torno a como se relacionan los distintos estamentos institucionales, como se toman las decisiones y como se participa. Es decir podríamos hablar de un orden instituido que se da en un plano de materialidad, pero también podríamos decir que en torno a éste surgen todo tipo de fantasías, de procesos más bien inconscientes que

hablarían del como es significado por los miembros de la institución su relación con la autoridad y el poder.

Podríamos decir además que el surgimiento de grupos significativos desde donde se ejerce el poder al interior de la institución es un hecho insoslayable.

Sin embargo no necesariamente su existencia se convertirá en un factor desintegrador sino por el contrario, puede contribuir y convertirse en un motor que moviliza: “Hay grados y niveles en que el conflicto deja de ser constructivo para ser desintegrador o desgastante; pero esto ocurre frecuentemente cuando se lo trata de negar, suprimir, desconocer, reprimir o bloquear, no cuando se permite el despliegue abierto de intereses en juego”<sup>9</sup>

En este sentido, respecto de La Morada creemos, después de revisar los documentos, de analizar las entrevistas y el grupo, que existiría un temor para expresar las molestias, las discrepancias de cualquier orden, “*Hay mucho pasilleo*”, lo mismo ocurre a la hora de transparentar las legítimas aspiraciones de poder o los conflictos de interés que se ponen en juego a la hora de tomar alguna decisión. Si esto ocurre por supuesto que no es porque no exista un consenso respecto a la democracia y la participación, sino por diversas y complejas razones, dentro de las cuales también está la ausencia de canales de participación donde todos los miembros puedan ser escuchados.

Otro aspecto de importancia es el como es vivenciado por los miembros de La Morada, la relación con el poder y la autoridad, lo que nos habla del lugar desde donde es interrogado y ejercido. “*La Morada a instituido a padres y no madres, por lo mismo tienes que matarlo, te exigen autoridad y luego muera la autoridad*”. Existiría una situación difícil, que estaría permanentemente interrogada, justo en el límite del no-poder, lo que provocaría una ambigüedad, al no tener claro el lugar donde “me encuentro”, o “con quien me represento”, y en la cual toda decisión es vivida como un eco de vida o muerte: “*Las mujeres con el reglamento en la mano somos imposibles, o pasa lo contrario que nos cagamos en el reglamento*” .

“La falta de claridad existente hace que estas actitudes no se expresen a la manera de un conflicto claramente dibujado, dado que tampoco hay claro perfil de las contradicciones fundamentales, ni una diferenciación de los grupos significativos de poder existente, que

---

<sup>9</sup> Schlemenson, Aldo: “Crisis y conflicto en contextos turbulentos” Pag. 44

por lo tanto no se les ve actuar como tales. Las cuestiones de interés se hacen confusas<sup>10</sup>. Ahora bien, el que esto ocurra es parte de la dinámica mayor en la que se encuentran los miembros de La Morada, es decir es un lugar donde el miedo y la desconfianza se hace menos angustiante, al preferir que los grupos de poder no se expresen de manera más clara y abierta, lo que no significa que a la larga esto no sea perjudicial.

En este mismo sentido, la particular característica de las ONG's, y en especial de La Morada, por ser una institución en la cual el lugar de militancia y de trabajo se funden, situación que se acrecienta si consideramos, que la principal temática que se aborda en La Morada es la mujer, en una institución conformada en su casi totalidad por mujeres. Es como si de alguna forma su mirada, abordada desde los distintos ámbitos, fuera un viaje hacia al interior de su propio mundo.

En este punto no podemos dejar de preguntarnos lo que ocurre en la subjetividad femenina cuando desde un lugar crítico se cuestiona el ordenamiento social, político y cultural patriarcal, lugar de poder a través del cual se ha ejercido toda clase de violencias. Tal vez, por todo lo anterior, esta suerte de confusión entre la identidad personal, la grupal y el giro social de la tarea, es que resulta tan difícil proveerse de una estructura institucional que contenga las ansiedades que se generan en un contexto de cambios, de inseguridad respecto al futuro y de diferencias políticas o de cualquier orden de cosas.

Es justamente en el devenir de toda esta complejidad donde se encuentra la particular riqueza de esta institución, así también como sus puntos ciegos. Probablemente la causa por la cual muchas se mantienen en ella y otras tantas han preferido distanciarse. Pero, también es aquí, en esta complejidad donde está la posibilidad de avanzar hacia un estado de cosas más gratificante para cada uno de los miembros de las clases institucionales: desde la persona que realiza la labor más cotidiana hasta la que realiza una de mayor experticia. Cualquier cambio que se desee hacer pasa necesariamente por una voluntad de poder, pero donde este pueda expresarse en gestos democráticos de participación y toma de decisiones, pensando y reflexionando con el colectivo.

---

<sup>10</sup> Apuntes: "La conducción del conflicto y la crisis", Cap. 10; Pág. 261.

## **V Diagnóstico: “Pensar(se) la Institución”**

La tarea de pensar la institución, la entendemos como un trabajo de aprendizaje. Como señala Bleger, “pensar equivale a abandonar un marco de seguridad y verse lanzado a una corriente de posibilidades”<sup>11</sup> En este sentido pensar la institución nos sitúa en la tarea, no menor por cierto, de enfrentarnos a lo que creemos y que en algún sentido estructura, nuestro mundo otorgándole un sentido a nuestra vida, es decir, a nuestra propia identidad. Siguiendo al autor recién citado aquella es la primera tarea que puede asumir el colectivo y la segunda correspondería a la construcción de aquello común al grupo y que dice relación con ciertas concepciones conceptuales, afectivas e ideológicas, que están en juego en todo intercambio humano. Esto no significa, de modo alguno el que todos piensen de la misma manera, sino la posibilidad de abrir el diálogo a cerca de la tarea planteada, en un espacio “donde la cooperación se sobreponga a la competencia” y donde se pregunten sobre el proyecto, la tarea, con el fin de potencializar el colectivo y hacerle frente al miedo y la amenaza”

En la búsqueda de aquello común que tal vez persigue responder a la pregunta ¿para qué estamos juntas?, no implica, como señala Ana María Fernández la homogeneización de los sujetos en el grupo, a la vez que no significa violentar las singularidades. Sin embargo este trabajo, no es algo dado en el encuentro grupal, sino que implica encontrar la forma, el dispositivo, la coordinación necesaria, el equipo técnico, para que sea posible que “en un grupo circule, por lo avatares de su propia historia, lo más alejado posible de las distintas formas de violencia simbólica (manipulación, sugestión, inducción, silencios)”. Es decir, creemos que no existe intervención posible o acompañamiento institucional, sino se entrega el liderazgo de dicho proceso al grupo, donde con autonomía éste pueda decidir sobre sí mismo.

Nos detenemos aquí para hacer alusión a una no pequeña historia de agentes externos, en búsqueda de evaluaciones y diagnósticos en La Morada. Allí donde el colectivo no es agente de este proceso, probablemente no existirá ni misión institucional, ni objetivos, ni metas que logren encarnarse en los sujetos de la institución. De ahí la importancia de esclarecer o más bien de develar aquello que circula en el orden de lo no dicho o no

---

<sup>11</sup> Baz, Margarita: “Intervención grupal e investigación” Pág. 82 UAM Xochimilco México D.F. 1996

sabido, acerca de las distintas preguntas: ¿Por qué estamos juntas?, ¿Qué queremos llegar a hacer o ser?.

Lo homogéneo del grupo debiera ser la tarea: la búsqueda de respuestas, sin embargo lo heterogéneo y diverso debiese surgir en torno a acercamientos y miradas sobre las preguntas que se generen en el encuentro grupal.

Por supuesto lo anterior se verá facilitado cuando los vínculos grupales logren proveer un cierto lugar de contención y confianza frente a la movilización normal de ansiedades, cuando nos abalanzamos a esta “corriente de posibilidades”, que produce todo aprendizaje, que como tal, remueve todo lo establecido y da paso al movimiento, es decir, a la posibilidad de un cambio.

Como plantea Pichón Riviere “la fragmentación es propia de nuestra cultura”, pensar en la posibilidad del grupo, que nos cuestiona acerca de nuestras propias formas de ver la realidad. Esto implica por ejemplo preguntarnos por aquellas experiencias que en La Morada, nos confrontan con afectos, ya sean positivos o negativos, y que se piensan como del orden de lo íntimo y privado, pero que sin embargo la mayoría de las veces da cuenta de fenómenos que trascienden al sujeto y que dicen relación con lo instituido, que opera en la institución y que por lo tanto no es ajeno a ninguno de sus miembros.

## VI Bibliografía

- Kaes, R y otros, “La institución y las instituciones”, Ed. Paidos, Buenos Aires, 1998.
- Pichon-Riviére, E., “El proceso grupal”, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1985.
- Lourau, R., “El análisis institucional”, Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 1991.
- Lourau, R., “La libertad de movimiento”, Ed. Universitaria, Buenos Aires, 2001.
- Fernández, A., “Instituciones estalladas”, Ed. Universitaria, Buenos Aires, 1999.
- Baz, M., “Intervención grupal e investigación”, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, México D.F., 1996.
- Matrajt, Miguel: “Estudios en salud mental ocupacional” Ed. Taller Abierto
- Apuntes: “La conducción del conflicto y la crisis”.
- Schlemenson, Aldo: “Crisis y conflicto en contextos turbulentos”.
- “Entre el Deseo de Derechos y el Deseo de Desear..”. Informe sobre la situación de Derechos Humanos en Chile, La Morada.
- “Psicoterapia y Género” La Morada, Santiago 1997.
- Olea, R., “Volver a la Memoria”. La Morada, Santiago 2001.
- “Más Derechos, Económicos, Sociales y Culturales; Menos Desigualdad de las Mujeres en Chile”. La Morada, Santiago 2001.
- Bleger, José, “Psicohigiene y psicología institucional”, Editorial Paidos, Buenos Aires, Argentina.
- Corvalán de Mezzano, A., “Institucionalistas trabajando”, Ed Eudeba, Buenos Aires.

