

# HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS PROYECTOS *educativos pastorales institucionales*

---

## Ficha 2

**El conflicto parte de la dinámica institucional.**

## **Propuestas para transformar la adversidad en problemas a resolver.**

La pedagogía, el encuentro educativo, la experiencia de transmisión y construcción de saber se enlazan permanentemente con la cuestión de la mirada, una mirada que debe superar la tentación de la rutina y hacerse nueva cada vez que se detiene sobre una persona, un proceso, una escena.

Mirada y escucha se inscriben en una operación más amplia que Sandra Nicastro llama “revisitar”. Revisitar es “un volver a” que altera la posible comodidad de los saberes incommovibles, que subvierte la posición de saberlo todo, que invita a aceptar el riesgo de reconocer que hay cosas que no vemos, espacios y procesos que invisibilizamos, que tras las posturas únicas con las que justificamos miradas únicas favorecemos el inmovilismo de las prácticas.

El revisitar permite moverse en más de un tiempo simultáneamente. *“Si sólo se tratara de un mero acto de repetición, el pasado sería el eje temporal privilegiado como organizador”*. El revisitar se torna pleno de nostalgia y añoranza y huye del presente. Del mismo modo que la visita excluyente sobre el futuro y los sueños del “deber ser” nos llaman hacia una fuga hacia adelante. El revisitar transformador tiene potencia de intervención<sup>1</sup> de mejora, justamente porque permite verse en lo vivido, verse viviendo y verse en lo por vivir.

Las herramientas propuestas y otras puestas en juego se incorporan en la etapa perceptiva para convocar a una mirada y escucha situada. Dirá la misma autora *“Pero ni las miradas pueden mirarlo todo, ni las palabras pueden decirlo todo. ¿Cómo se transforma el dolor, el sufrimiento, la pasión, el miedo, la violentación, la culpa, el amor en una mirada? ¿Cómo hacer lugar a la mirada, el justo lugar para no dejar de ver lo que es necesario ver, pero no avanzar indiscretamente y obscenamente? ¿Cómo encontrar palabras para algunas miradas?”*

---

<sup>1</sup> Cfr. Pág.32-33 Como “forma de presencia que interroga lo cotidiano (...) ni intrusión mecánica ni mediación componedora (...) recolocarse una y otra vez en espacios, presencias, miradas”

Vale la pena pensar en los condicionantes sociales que imponen una forma de mirar, unos focos a percibir y otros a descuidar, unas palabras a permitir y otras a clausurar. Y asumir siguiendo a la autora que requerimos de un encuadre para la mirada cuyas reglas podrían ser: mirar situacionalmente; desmitificar la neutralidad, escuchar osadamente.

Afirmando con Berenstein (citado por la autora) que *“no hay relatos aburridos, sino escuchas aburridas, no hay viejos relatos, sino viejos oídos”* es posible detenernos a pensar que lugar tiene la escucha en nuestra tarea cotidiana, cómo circula la palabra en nuestra escuela, entre quiénes, cuánto hay de malentendidos que deben ser aclarados una y otra vez, qué vivencia de acuerdos largamente consensuados y sistemáticamente incumplidos tenemos, silencios sobre qué y entre quiénes.

Siguiendo a Lewkowicz por otra parte podemos pensar en los posicionamientos que sostenemos en los qué y cómo miramos y escuchamos. La diferencia de posicionarnos desde “lo que hay y lo que queda” de la escuela. Esto es una invitación a leer en el discurso y en la carga emocional puesta a lo observado y escuchado, qué predomina como posicionamiento en nuestros centros educativos y que tiene preeminencia en nuestra prácticas de animación-gestión: queja, demanda, necesidad, problema, deseo, miradas ambiguas, optimistas o catastróficas, destino trazados difíciles de remontar, poquedad o abundancia de oportunidades y de donación, nostalgia, utopía, drama, tragedia.



Resulta interesante para acercarnos de forma más profunda a las formas habituales que en nuestras instituciones asumen la mirada y análisis de la realidad, el reconocimiento de las dificultades y su forma de abordaje, retomar algunos conceptos de lo que damos en llamar cultura o matriz de aprendizaje institucional, estilo institucional, adversidad, problemas y modalidades de resolución.

La **matriz institucional** dirá Graciela Frigerio es el modo en que se vivifica, se construye, se moldea, se habita la institución. Se hace visible aún antes de pasar la puerta de entrada, se expresa en la vida cotidiana, en las opciones y las formas de resolver las dificultades, en las decisiones de aquello que se va a enseñar y cómo se hará, en la selección de estrategias de enseñanza y aprendizaje, en los aspectos que cada año señalamos como relevantes para ser asumidos y en tantas otras cuestiones. Bolton<sup>2</sup> en Educación y vulnerabilidad expresa que, la matriz puede entenderse además como un conjunto de relaciones entre todos los actores que habitan la escuela así como

---

<sup>2</sup>Estos términos están tomados del libro de Bolton Educación y vulnerabilidad que narra una experiencia de trabajo en la escuela Héctor Valdivieso de Córdoba centrada en la pedagogía de Pablo Freire.

las relaciones con el contexto en que se inscribe. Relaciones con las demandas del ambiente y las políticas educativas, con la historia escolar y la cultura.

Esta red de relaciones condiciona las maneras de **entender y valorar** todo lo que se vive en la escuela, cómo se comunica y se informa, como se enfrentan y resuelven las dificultades y los conflictos, como se participa y decide.

Los **ritos y tradiciones, las rutinas, el uso de espacios y el manejo de los tiempos** también son parte de esta matriz como lo es el **sentido y la valoración** que la institución hace de la misión de educar.

La matriz institucional está atravesada, Bolton lo llama **transversalidad institucional**, por un estilo o modelo didáctico. Bien sabemos que solamente si nuestras opciones y objetivos llegan al aula y al patio, a los proyectos y a las relaciones se convierten en reales. Toda intención de participación se construye participando, toda decisión de inclusión se hace real con propuestas de aprendizaje y modelos de enseñanza que permitan a todos ser parte de los bienes educativos.

La **red de sentidos** ofrecida tiene que ver con una manera de entender a la persona y al mundo, a la cultura y a la sociedad, a la ciencia y a la tecnología, a la forma de vincularnos con los otros y de transformar la realidad.

Lidia Fernández por su parte empleará los términos **estilo institucional** para referirse al modo peculiar que a lo largo de su historia el establecimiento va configurando. Este estilo “opera mediatizando las relaciones con los condiciones y poniendo su marca en los resultados”<sup>3</sup>

En nuestro habitar escuelas sea como alumnos o como educadores somos capaces de reconocer características sostenidas en el tiempo, propias del establecimiento, que se expresan en: el clima (distante o cordial entre sus miembros, tenso o distendido, individualista o cooperativo) las relaciones entre sus miembros y entre los equipos y ámbitos y con la comunidad del barrio, el lugar para la participación y la tarea, la forma de vivir los roles, enfrentar los conflictos y resolverlos, las concepciones de enseñanza, los enfoques de aprendizaje, el lugar de la evaluación, las formas de percibir y valorar la realidad, entre otros.

Este estilo es percibido y nombrado en término de “nosotros”, los que fuimos o trabajamos en esta escuela y es percibido por los “otros” que refieren también en expresiones de valoración, consideración o rechazo a quienes asisten a ese establecimiento particular.



El reconocimiento del estilo institucional nos ayuda a comprender cómo nos posicionamos ante las dificultades, si nos permitimos otras

<sup>3</sup> Fernández, L. El análisis de lo institucional en la escuela (1998) Bs.As. Paidós

formas de analizarlas por fuera de las explicaciones de rutina.

La **dinámica institucional** será el movimiento a través del cual las dificultades se convierten en problemas y se trabaja para su solución (Bleger)

Para la autora que estamos siguiendo, el mayor dinamismo institucional está dado por la existencia de capacidades y mecanismos para hacer, evitando la configuración de situaciones dilemáticas.

El bajo grado de dinámica se expresaría en: estereotipia (se repiten las mismas respuestas una y otra vez); enajenación (lo que ocurre es visto como ajeno); inhibición del poder de resolver; aislamiento del contexto.

Vale la pena pensar el lugar asignado en los itinerarios formativos de los educadores al desarrollo de capacidades y actitudes para el abordaje de las dificultades desde una mirada a la complejidad de las mismas; el trabajo en equipo para el enriquecimiento de la reflexión de las propias prácticas; la toma de decisiones y la construcción de acuerdos, su seguimiento y evaluación permanente; los distintos niveles de interacción que se dan en la vida institucional; los niveles psicoafectivos y sociopolíticos que tejen la vida institucional; etc.

A partir del concepto de dinámica se **proponen desde esta mirada dos modalidades de abordaje de la dificultad** vinculadas a la capacidad y disposición de los miembros de la institución para pensar reflexiva y críticamente por una parte y al sistema político institucional en cuanto a las oportunidades que ofrece de participar en las decisiones referidas a su tarea y a la vida institucional. Estas modalidades Lidia Fernández las llama **progresiva y regresiva**.

En la primera hay un proceso que parte de la mirada y escucha atenta a la realidad expresada en palabras, acciones, acontecimientos, logros, voces provenientes de distintos actores; continúa en la problematización que se interroga en forma abierta rompiendo con las respuestas de rutina; se abre al proceso diagnóstico que pone en práctica diversas herramientas; formula interrogantes sobre las posibles alternativas en la realidad concreta institucional, en su historia y su contexto, analiza, consulta, ajusta; toma decisiones acerca de la alternativa de prueba a poner en juego, la diseña en su implementación, seguimiento y evaluación; llega al proceso de prueba control y reajuste. El modelo trabaja con los puntos de riesgo en cada uno de los seis momentos.

En el modelo regresivo se describen dos procesos según sean los puntos de partida el posicionamiento que el problema no tiene solución o que la institución no tiene en sus manos el poder para resolverlo.

De ambos modelos se darán los esquemas de la autora para trabajar en el bloque.

No puede dejar de tenerse en cuenta además el poder de condicionamiento del contexto sociocultural que atraviesa personas e instituciones y en qué forma estimula modalidades progresivas o regresivas de tratamiento de los problemas, la incidencia de representaciones y creencias y el lugar de los medios de comunicación en su consolidación.

A lo trabajado en la ficha anterior referido a la construcción del mapa de realidad y al reconocimiento de las dificultades-problemas resulta interesante señalar que a veces se asigna el carácter de irreversible e inmodificable a ciertas dificultades “aun cuando esta inmodificabilidad” provenga de la falta de conocimiento y técnicas apropiadas”<sup>4</sup> para abordar aquello que calificamos como adverso.

Se define a menudo la resiliencia como un contrato con la adversidad y esto en cuanto al carácter provocador de lo adverso que puede generar procesos personales, institucionales y sociales de transformación de la realidad.

Estamos invitados una y otra vez en procesos de aprendizaje que nos lleven a un mayor conocimiento y conciencia de la realidad, a descubrir las formas de nombrar y trabajar las dificultades; a profundizar el saber, el saber hacer, el saber pensar y el pensar con otros así como el discernir, desde la exploración curiosa, la interrogación abierta y la intencionalidad emancipadora.

Dice González Buelta s.j en su libro *Tiempo de crear. La entraña de la historia es diálogo entre lo utópico y lo germinal*.

“Lo germinal somos nosotros, los pueblos de los márgenes, las pequeñas comunidades cristianas y los pequeños grupos que buscan honradamente la humanidad nueva en cualquier parte del mundo, sin quedar paralizados por el desencanto ni entretenidos en pequeños paraísos. No podemos evadirnos de la realidad que tenemos que arar, sembrar y cultivar con su dureza y con su encanto.”

Lic. Silvia Staib

Material para el Encuentro de Equipos de Animación y Gestión SDB  
2015 y para la elaboración de PEPI y Planificaciones Institucionales O de M

---

<sup>4</sup> Cfr. Ibidem 3.pág 63.