

Gestión cultural y comunicación: los desafíos ante la nueva coyuntura

ÁLVARO BERRO¹

UNA COYUNTURA DE CAMBIOS

Con el nuevo marco legal, la Comunidad Educativa de Formación Docente, enfrenta cambios trascendentales. Si bien la ley 18437 no contempla aún la totalidad de nuestras aspiraciones, las posibilidades de cogobierno y autonomía que se plantean con el actual Consejo de Formación en Educación (CFE) y el futuro instituto universitario abren puertas hacia cambios en la organización, la relación entre los órdenes y la proyección social de Formación Docente. Sus integrantes van a tener poder en su estructura, en políticas de formación, investigación y extensión. Esto implica la necesidad de un proceso de reflexión. La construcción de una organización universitaria requiere tomar conciencia sobre las responsabilidades de formación profesional y generación de conocimiento, de cara a un proyecto de sociedad democrático. Pero este conocimiento generado debe ser gestionado mediante estrategias de promoción y transformación de la sociedad en la que surge y es predeterminado.

Sobre políticas de gestión cultural y comunicación versa este artículo que, apoyado en mi experiencia como Licenciado en Ciencias de la Comunicación y Profesor Adscripto del Instituto de Profesores “Artigas” (IPA), busca sensibilizar sobre la necesidad de analizar la Formación Docente a partir de aspectos organizacionales, comunicacionales y de gestión cultural, en procura de legitimar su futuro rango universitario. En tal sentido el mismo se estructura en tres partes:

- Descripción del marco teórico que sirve de base para el análisis.
- Aplicación del mismo en un caso concreto, el Instituto de Profesores “Artigas”.
- Propuestas de líneas de trabajo.

¹ Licenciado en Ciencias de la Comunicación y Profesor Adscripto del Instituto de Profesores “Artigas”.

MARCO TEÓRICO

LA CULTURA COMO PUNTO DE PARTIDA:

Puede definirse como el territorio de valores y creencias que comparte una organización. Implica variables racionales, afectivas y hasta materiales que la tornan estratégica para la generación de cualquier proceso de cambios y el aspecto más complejo de abordar. Sus cambios son lentos, pero necesarios para el Estado, pues está lleno de culturas institucionales rígidas que muchas veces entorpecen el funcionamiento de las instituciones de la cultura.

La cultura, entonces, refiere al aspecto estructurante a través del cual una organización establece vínculos con el resto de la sociedad. Es un concepto que suele estar unido con actividades de difusión y gestión.

GESTIÓN CULTURAL:

Implica un ejercicio reflexivo y metódico para apoyar las actividades culturales de una organización, con arreglo a fines.

Abarca tareas de mediación, agrupamiento y coordinación de actores, que aprovechen los recursos y sobrelleven las limitaciones del entorno en que se desenvuelven.

Procura organizar las prácticas de una organización entorno a una lógica integradora, que forma parte del discurso identificador de toda organización. Dicho discurso refiere a una serie de enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos, que, unidos por una relativa coherencia interna, intentan presentar el rol de la organización en la sociedad y validar aspectos de la misma que hayan suscitado polémica:

“lo esencial es que todas estas manifestaciones aluden a (...) una visión de mundo que se constituye en modelo identificador de la organización. Ella reproduce esta visión en el exterior a través de sus productos, sus comunicaciones, sus relaciones institucionales; en el interior, a través de (...) sus estructuras, sus procesos, sus sistemas y estilos de gestión, sus espacios y sus tiempos” (Schvarstein, 1998: 344)

El discurso identificador da orden y sentido a este conjunto caótico de elementos, mediante una narración que tiene sentido para sus destinatarios.

En el tema que nos convoca, la gestión cultural implica trabajar sobre el discurso identificador de una institución educativa terciaria, que trasciende lo escolar, con actividades de investigación y extensión. De lo dicho anteriormente se desprende la necesidad de un gestor.

EL GESTOR CULTURAL:

Debe insertarse en las redes organizacionales en roles de:

- Intermediario, que favorece la conexión entre los distintos grupos y está en los cruces de información.
- Cosmopolita, que facilita la conexión de la organización con el mundo exterior.
- Portero, que viabiliza la llegada de la información a través de los distintos canales.
-

Sus funciones en el marco de la organización apuntan a:

- Aumentar y profundizar la intermediación entre la organización y la comunidad, en procura de su desarrollo social.
- Apoyar la investigación del entorno en el cual está inserta para generar políticas culturales de transformación.
- Organizar la gestión en base al conocimiento que surja del estudio del contexto.

LAS ORGANIZACIONES:

Según Etzioni, son “*unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos*” (citado en Schvarstein, 1999: 27). Poseen una dinámica que, en gran medida, está pautada por el contexto social. En opinión de Schvarstein, las organizaciones, en una determinada coyuntura, materializan el orden social, el cual se establece a través de instituciones o cuerpos normativos, jurídico–culturales, compuestos de ideas, valores, creencias, leyes, que determinan las formas de intercambio social. Será este atravesamiento institucional el que permita la producción y reproducción de modos de hacer y pensar en una sociedad, como también su transformación por la relación dialéctica entre lo instituido, el conjunto de normas, valores y sistema de roles que constituye el sostén del orden social, y lo instituyente, la protesta y negación de lo instituido. Cuando la fuerza instituyente triunfa, se instituye, se transforma en instituido y convoca a su instituyente. Este atravesamiento vertical implica la inexistencia de barreras entre instituciones y organizaciones, relativizando la autonomía de estas últimas.

Las organizaciones se componen, a su vez, de una serie de elementos que pueden clasificarse en tres grupos, como categorías de análisis:

- El dominio de las relaciones.
- El dominio de los propósitos.
- El dominio de las capacidades existentes.

El dominio de las relaciones refiere al sistema de roles y vínculos que los integrantes de la organización mantienen. Este instituye su mutua representación interna y permite reconocer las variables actuantes en el contexto. Son elementos de análisis:

- El grado de adhesión manifestado por los integrantes con los objetivos de la organización.
- La pertinencia o grado de cumplimiento de lo planificado y el tiempo dedicado a tareas de cohesión y producción.

- La cooperación que mide el clima de confianza dentro de la organización, la complementariedad y suplementariedad de los roles.
- La comunicación, a través del análisis de los emisores, los receptores, los canales de circulación de mensajes y los ruidos.
- El aprendizaje que refiere a la capacidad organizacional de modificar sus estructuras para una adaptación activa a la realidad.

Este es uno de los dominios más complejos, por referir a tensiones que siempre se generan al interior de las redes vinculares y son definidas como “relaciones dialógicas”. En las mismas coexisten de manera simultánea y antagónica, entre otros, los conceptos de orden y desorden, estabilidad e inestabilidad, certeza e incertidumbre. Estos pares implican formas diferentes de hacer, de pensar, y no se eliminan entre sí, sino que se estructuran en un modo simbiótico de asociación. Dichas relaciones se identifican como dialógicas porque para cada proceso interno existe un par de modos diferentes de pensar la realidad.

Esta es utilizable en dos sentidos:

- Como descripción, para una lectura más ajustada de la realidad organizacional, reconociendo dualismos en los procesos internos.
- Para analizar la forma en que se manifiestan en las estructuras de la organización y expresan la realidad.

En el dominio de los propósitos se incluyen todos los objetivos generados en los distintos ámbitos de la organización. Estos se articulan en forma desigual con la existencia de la organización y pueden guardar contradicciones entre sí, pero orientados a su supervivencia. Los objetivos manifiestos pugnarán por el logro del orden y estabilidad de la organización mediante la búsqueda de racionalidad. Ello implica actuar de forma metódica, ordenada, recta y justa, de acuerdo a parámetros definidos por los individuos en un marco social.

El dominio de las capacidades existentes incluye todos los recursos de diferentes clases y con funciones variadas de una organización. Comprende medios materiales (maquinarias, edificios, recursos financieros), como también los sistemas, las normas, los archivos, las técnicas, los modelos, las declaraciones de principios. Permite a las organizaciones producir normas para determinar modos de funcionamiento y criterios seleccionadores de cursos de acción.

En base a estos tres dominios se conforma la identidad de la organización, la cual se presenta como imagen y su percepción depende de la posición de quien la percibe. Esto permite distinguir entre la endo-identidad (lo percibido por sus integrantes) y la exo-identidad (lo percibido por un observador externo). Endo-identidad y exo-identidad no son necesariamente complementarias y el análisis de sus congruencias también se torna necesario a la hora de un análisis.

La identidad, además, se manifiesta a través de la estructura, la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora, a través de los recursos de que dispone, el uso que hace de ellos, las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, sus objetivos y estrategias de implementación y control. En este sentido debe destacarse que:

- La invariancia de la identidad no es absoluta, sino que alude a la permanencia, por períodos de tiempo suficiente, de ciertos rasgos de la organización.
- La posibilidad de ir transformando las estructuras en función de las perturbaciones de diverso origen revela la plasticidad estructural de la organización.

Es por ello que Zubiría y Tabares plantean la necesidad de que las organizaciones adquieran un carácter flexible mediante un análisis en dos direcciones: por un lado, del mundo cultural con todos los factores que la afecten y, por otro, de las fortalezas y debilidades internas, para implementar estrategias de desarrollo. Un área de trabajo en este campo es la comunicación organizacional, el conjunto de elementos a través de los cuales la organización se presenta y vincula con sus integrantes y el mundo exterior, pueden ir desde la forma en que nos atiende la telefonista hasta la folletería y la página Web.

UN EJEMPLO CONCRETO

Toda propuesta de análisis se valida en su aplicación a una situación concreta. He optado por el IPA por ser el referente más longevo en la formación de docentes de la enseñanza media y uno de los más complejos por las dimensiones de su población y el número de carreras ofrecidas. Ello implicará:

- Su ubicación institucional dentro del organigrama de la ANEP.
- Su potencialidad curricular, con el nuevo plan de estudios.
- Su análisis desde un punto de vista organizacional y comunicacional.

UBICACIÓN INSTITUCIONAL:

En la actualidad, el IPA integra el subsistema de formación docente de la ANEP. Depende directamente de un Consejo de Formación en Educación (CFE), compuesto de tres integrantes designados por el Parlamento y que, en un futuro próximo, aspira a integrar dos consejeros más, uno electo por los docentes y otro por los estudiantes. Dicho consejo agrupa a los 31 institutos de formación docente del país y está sujeto al control jerárquico del CODICEN.

Tiene una estructura piramidal, encabezada por el director, la subdirectora y la secretaria docente, quienes han accedido a sus cargos por concurso de oposición y méritos, por un período de 10 años. En apoyo de este equipo, existe un Consejo Asesor Consultivo (CAC) integrado por representantes de los órdenes docente, estudiantil y de egresados. Todos ellos han sido electos por sus pares. El CAC asesora a la dirección en temas pedagógicos e institucionales. A su vez, el instituto se vincula con el resto del subsistema a nivel vertical, por el Acuerdo de Directores, instancia periódica que reúne a los directores de los institutos con las autoridades del CFE y, a nivel horizontal, por las Asambleas Técnico Docentes, instancias locales y nacionales que reúnen a los docentes, para asesorar al CFE sobre temas pedagógicos y académicos.

SU NUEVO PLAN DE ESTUDIOS:

El actual Plan Nacional Integrado incorpora la investigación mediante:

- La inclusión de la asignatura “Investigación Educativa”, en el Núcleo de Formación Profesional Común.
- La Didáctica, que permite comprender a la investigación como un mecanismo de interacción con la realidad.
- La creación de departamentos académicos

Estos departamentos tienen cobertura nacional y son integrados por todos los docentes que dictan cursos en su campo académico. Están a cargo de un Coordinador, seleccionado por concurso, que depende directamente del CFE. Cada departamento tiene potestades para definir los objetivos, líneas de acción y necesidades presupuestales, las cuales deben ser notificadas al CFE. Cabe agregar que están representados en cada Instituto por las salas docentes y se están comenzando a implementar pasantías para los alumnos.

El IPA, a nivel organizacional, es:

- Una organización de educación pública terciaria, altamente masificada, en transición a adquirir rango universitario.
- Su discurso identificadorio lo presenta como un instituto que forma profesionales de la enseñanza media, necesitado de validar su idoneidad universitaria.
- Su imagen socialmente instituida prioriza una visión escolar, que reduce su accionar al dictado de cursos. Las fuerzas instituyentes apuntan a transformarlo también en un centro generador de conocimiento sobre temas de educación.
- Se encuentra histórica e institucionalmente atravesado por una concepción de la educación, que redujo al mínimo la participación de alumnos y egresados, a la par que estereotipa sus vínculos en roles de enseñante y enseñado. A nivel instituyente, se tiende a profundizar la participación de todos los órdenes en la toma de decisiones, incluso de los funcionarios.
- Un elemento clave de su identidad radica en su propuesta de formación profesional. Esta le ha dado un importante grado de apoyo a nivel del cuerpo docente, que ha garantizado su permanencia, aun frente a reformas educativas anteriores, con propuestas de formación sustancialmente distintas.
- Con respecto al dominio de las relaciones se observa que:
 1. Los grados de pertenencia de su actual discurso identificadorio varían según la procedencia de los actores:
 - Es mayor a nivel del orden docente y el Equipo de Dirección, como se ha expresado a través de las Asambleas Técnico Docentes y el Consejo Asesor Consultivo. Los mismos están motivados por las posibilidades de crecimiento profesional que este nuevo marco les brinda.
 - A nivel de estudiantes y egresados puede constatarse una importante reivindicación de la trayectoria del IPA pero, en relación a su transformación universitaria, el nivel de adhesión es bajo:
 1. En los estudiantes, por la ausencia de estrategias que les dieran participación en la temática. Al respecto, la única agrupación estudiantil existente manifiesta en su discurso objeciones en relación

al proceso de implantación del CFE y sus reales posibilidades de desarrollar políticas de autonomía y participación.

2. En el caso de los egresados, algunas de sus organizaciones, como la ATD de Secundaria, manifestaron posturas distintas. También aquí puede percibirse falta de información y cierto desinterés por no ver a la misma como prioritaria en sus preocupaciones.
 3. En los funcionarios también el grado de adhesión es bajo, fruto de la desinformación y por no percibir que la temática pueda dar un cambio a su situación.
- En lo que a pertinencia se refiere, el IPA desde hace algunos años implementa cursos de extensión, diseñados por las salas docentes. A esto se suma un gran número de charlas y cursillos que se vienen organizando desde los departamentos. Estas actividades están supeditadas al esfuerzo de las salas docentes, quienes se encargan también de su gestión y difusión, con resultados dispares. También existen institucionalmente actos de presentación académica para las nuevas generaciones, que cuentan con la participación de docentes y estudiantes del CEIPA, pero se sub-aprovecha el potencial de los mismos como vía de integración institucional. En esta misma línea, se pueden mencionar los actos de colación de egresados. Fuera de estas actividades, son muy escasas e incipientes las instancias de encuentro y trabajo conjunto, que valoricen la producción intelectual de los estudiantes, siendo este uno de los elementos claves para potenciar su adhesión al discurso institucional.
 - A nivel de cooperación, puede percibirse una cierta tensión en las salas docentes entre difundir la planificación de sus actividades como muestra de empoderamiento y deseos de autonomía en relación a la fiscalización de las autoridades.
 - En comunicación, existen dificultades para establecer canales de información. Si bien se cuenta con una buena infraestructura de carteleras, las mismas pierden eficacia debido a la ausencia de personas encargadas. A esto se suma la falta de personal, que lleva a ocupar a los adscritos en tareas administrativas, con lo cual se pierden personas que, por su formación, podrían ser agentes en la materia.
 - Finalmente la adaptación a la nueva coyuntura es lenta. Se percibe la aparición de intentos aislados de cada sala docente, pero falta una visión integradora que los fortalezca en una política de promoción de actividades.
1. Con respecto al dominio de las capacidades existentes cabe mencionar:
 - El Consejo Asesor Consultivo (CAC), como espacio institucionalizado de encuentro entre profesores, docentes y alumnos.
 - La alta formación académica del plantel docente. Según datos del último censo: un 40% de los mismos cuenta con doble titulación, un 35% cuenta con estudios de posgrado, un 52% ha participado en proyectos

de investigación y un 40% cuenta con publicaciones en revistas especializadas.

1. La existencia de Adscriptos, profesional de docencia indirecta, con formación para ser agentes de intermediación e integración entre los distintos órdenes.
2. La política de las actuales autoridades de asignar horas pagas a cada docente para actividades de investigación y extensión.
3. La publicación *Anales* del IPA.
4. Espacios como el coro estudiantil y el taller de teatro.
5. Experiencia en la organización de actos de colación para los egresados y cursos de extensión.
6. Mejoras a nivel de la infraestructura, con la construcción de una nueva ala del edificio, y la adquisición de nuevo equipamiento.

PROPUESTAS DE TRABAJO A FUTURO

El análisis anterior, profundizado y extrapolado al resto del subsistema, puede arrojar información necesaria para la implementación de estrategias que permitan asumir los desafíos que la nueva coyuntura plantea. Constituimos un subsistema que no ha tenido posibilidades para conocerse y pensarse a sí mismo de cara a una sociedad que demanda más y mejor educación. A nivel general, es importante:

- Un diagnóstico, para el conocimiento de los recursos existentes, su coordinación y adecuada utilización. A modo de ejemplo:
 1. Pocos conocen la existencia del Centro Nacional de Información y Documentación (CENID), una biblioteca especializada en temas de investigación educativa, que cuenta con autonomía financiera para la compra de materiales.
 2. Está muy poco difundido el portal educativo y la existencia dentro de él de un espacio para Formación Docente.
 3. Se desconoce la existencia de publicaciones académicas en diversos servicios como “Anales” del IPA, “Topos” del CERP del Norte, “Temas” del CENID, etc.
- Implementar una política que:
 1. Integre estos y otros servicios como herramientas de apoyo al trabajo académico.
 2. Genere canales para el intercambio y difusión de la producción académica.

Con respecto a los IFD, se debe dar un anclaje institucional al trabajo de los departamentos. En tal sentido, pueden distinguirse dos actores con potencial de acción: Equipo de Dirección y el CAC. Ambos carecen de capacidad operativa: el Equipo de Dirección, debido a la gran cantidad de asuntos que debe atender; el CAC, por el carácter honorario de sus miembros, que imposibilita la inversión de tiempo necesaria. Al respecto, es elocuente en el IPA que su cartelera esta siempre vacía, siendo pocos los que conocen sus cometidos y líneas de trabajo. Es por ello necesaria la instalación en cada instituto de reparticiones o actores de gestión cultural y comunicación, que operen bajo la órbita de la Dirección para:

- Potenciar los movimientos instituyentes de la actual coyuntura.
- Apoyar los proyectos que en la materia surjan de la dirección, el CAC, las salas docentes y los alumnos. De esta manera se jerarquiza su rol y genera lazos vinculares.
- Promover a nivel interno y externo, el discurso identificador de una Formación Docente Universitaria con idoneidad para:
 1. La formación de profesionales de la educación.
 2. La generación y difusión de conocimiento sobre temas de educación.
- Proponer y asesorar actividades que favorezcan el compromiso y la integración de los distintos órdenes.
- Agilizar el intercambio de información entre todos los actores.
- Apoyar al CAC y las salas docentes en la promoción de sus actividades.
- Facilitar y promover la coordinación y diálogo inter-institucional. Entre las múltiples actividades a desarrollar podemos citar:
 1. Estrategias de promoción institucional que combinen: presentaciones electrónicas, folletería, páginas Web y visitas guiadas de orientación vocacional.
 2. Estrategias de promoción de eventos por afiches, folletería, correo electrónico, carteleras, etc.
 3. Jornadas de presentación de la institución a las nuevas generaciones.
 4. Muestra anual de los trabajos de docentes y alumnos al cierre de los cursos.
 5. Actos de colación de grado para egresados.
 6. Reuniones de camaradería entre docentes, alumnos y funcionarios, como cierre actividades.

Hemos podido constituir departamentos académicos, más temprano que tarde podremos establecer órganos de gobierno con la participación de todos los órdenes, por lo tanto, para el mantenimiento y profundización de estos cambios, se hacen necesarias políticas de comunicación y gestión cultural, que articulen consensos entorno a una Formación Docente universitaria que ayude a profundizar el proyecto democrático de nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

- Abello, I. y S. Zubiría. *Gestión Cultural*. Biblioteca FLACSO Virtual. www.virtual.flacso.org.ar
- ANEP – CODICEN (2008). *Censo Nacional Docente 2007*. Montevideo: ANEP.
- Bayardo, R. *Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural*. Biblioteca FLACSO Virtual. www.virtual.flacso.org.ar
- DFPD (2007). *Propuesta para el plan nacional integrado de formación docente*. Montevideo, s/ed.
- Etkin, J. y L. Schvarstein (1989). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Grompone, A. (1952). *Formación de Profesores de Enseñanza Secundaria*. Montevideo: s/ed.

- Licona Calpe, W. *La gestión cultural... ¿Y eso cómo se come?* Biblioteca FLACSO Virtual. www.virtual.flacso.org.ar
- Licona Calpe, W y R. Velez. *Política y gestión de la empresa cultural*, Clase 14, GC08. www.virtual.flacso.org.ar
- Martinell, A. *La gestión cultural en la universidad*, Biblioteca FLACSO Virtual. www.virtual.flacso.org.ar
- Quevedo, L. *Comunicación de las instituciones culturales*: Clase 23, GC08. www.virtual.flacso.org.ar
- Rogers, E y R. Aarwala (1980). *La Comunicación en las organizaciones*. México DF: Ed. Mc. Graw – Hill.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (1999). *Psicología social de las organizaciones: Nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Tabares, M. y Zubiría, S: *El proceso administrativo: recursos técnicos, económicos y conformación de equipos humanos*. Biblioteca FLACSO Virtual. www.virtual.flacso.org.ar