

## LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS CARA Y CECA

*Graciela Frigerio  
Margarita Poggi*

### Cap. 3: ACTORES, INSTITUCIONES, CONFLICTOS

#### NUESTRA INSTITUCIÓN

Para comenzar a mirar nuestras propias instituciones, es importante reconocer algunas categorías explicativas que nos permitan ampliar nuestro horizonte a la hora de pensar en el lugar en donde desarrollamos nuestras prácticas cotidianas.

Para ello, el análisis de estas autoras parte de considerar a las instituciones como espacios atravesados por múltiples negociaciones. Desde esta perspectiva, las instituciones no son pensadas como mecanismos en los cuales los actores son parte de un engranaje sino como permanentes construcciones en la que ellos mismos habitan y a la vez son habitados. Es decir como actores que, en la relación con otros y con la institución misma, construyen la cotidianeidad, se relacionan de modo distinto frente a los mandatos, desarrollan diversas modalidades frente a las zonas de incertidumbre y se posicionan con relación al poder.

En este sentido, se parte de considerar al poder como uno de los ejes principales para pensar en nuestras instituciones. Este reconoce distintas fuentes, conlleva conflictos y requiere una negociación para la gestión. De ahí la perspectiva, de estas autoras, de presentar algunas consideraciones acerca de las relaciones entre los actores y las tensiones que se presentan en el campo de lo institucional.

## La relación de los actores con la institución

Toda la vida de los sujetos transcurre en instituciones: algunas se constituyen como espacios de tránsito obligado (familia y escuela por ejemplo) mientras que otras son de pertenencia voluntaria (clubes, partidos políticos).

Pero lo que ambas tienen en común es que se inscriben en el campo de lo individual, de la subjetividad, dejando sus marcas y huellas a las que los actores les dan su propio sentido, creándolas y recreándolas constantemente en la vida cotidiana. Desde este lugar, individuo e institución se requieren y construyen mutuamente en un vínculo de permanente intercambio.

Pero ¿qué es aquello que caracteriza la relación de cada sujeto con la institución?. Para dar respuesta a esta pregunta es necesario remitirse al concepto de institución ligado a la idea de lo establecido, de lo reglamentado, de la norma y la ley. Estas nociones, a su vez, remiten a diferentes cuestiones. Por una parte a la ligazón necesaria que debe existir para que estemos “sujetados” a las instituciones; y por otra, también pueden asociarse a cuestiones como el disciplinamiento (como regulación de comportamientos) que se propone cada institución.

Si bien cuando pensamos en normas y leyes puede aparecer una connotación negativa, las reglas son necesarias en las instituciones en la medida en que abren el espacio para que se pueda cumplir con una función específica. Pero también se justifican si favorecen y facilitan la realización de una actividad significativa.

Otro punto importante a señalar es que en la relación que establecemos con la ley se entretajan aspectos objetivos y subjetivos. Los primeros se encarnan en

la norma tal como está formulada; mientras que los segundos se vinculan al campo de las representaciones que interiorizamos acerca de esas normas, cómo las valoramos y entendemos.

Objetiva y subjetivamente la ley tiene un doble carácter. Por un lado, delimita las prohibiciones (es decir impone, constriñe, reprime). Por el otro, ofrece seguridad y protección. Este interjuego entre la prohibición y la protección da cuenta del carácter ambivalente que poseen las instituciones en su dinámica y que se traduce en relaciones entre los actores y la institución, sesgadas por un doble movimiento (simultáneo y contradictorio) de atracción y repulsión.

Otra de las tensiones que aparece en toda institución es la que se establece entre zonas de certidumbre y de incertidumbre. Las leyes y las normas tienen el propósito de volver previsibles los comportamientos de los actores, es decir, de establecer zonas de certidumbre. Pero como no es posible prever el conjunto de conductas requeridas para el desempeño de cualquier rol, las normas siempre dejen zonas de incertidumbre.

Para cada actividad es necesario el mínimo de certezas que nos aseguren el encuentro con otros y la realización de las tareas, pero al interior de ese marco se hace necesario que aparezcan intersticios para la libertad de los actores.

## Actores y poder

Múltiples sentidos se le han asignado al concepto de poder, pero ¿qué entendemos por poder en nuestras instituciones?. A veces, está relacionado con los lugares formales y en particular, con las cúpulas que dirigen las instituciones, organizadas piramidalmente. Sin embargo no siempre el poder está allí. Las redes informales de una institución dan cuenta

de cómo se ha distribuido y concentrado el poder en las prácticas cotidianas de la institución.

Desde esta perspectiva, el poder remite a las relaciones de intercambio entre los actores institucionales y no tiene existencia por sí mismo sino en una red de relaciones:

*“Podemos decir que un actor o grupo de actores posee poder cuando tiene la capacidad de hacer prevalecer su posición o enfoque en la vida institucional, de influir en la toma de decisiones, obtener reconocimiento, espacios, recursos, beneficios, privilegios, cargos o cualquier otro objetivo que se proponga”.*<sup>1</sup>

Siguiendo esta línea de análisis del poder, pensar en relaciones de intercambio asimétricas implica reflexionar acerca de las diferentes zonas de clivaje<sup>2</sup> presentes en las instituciones. Un primer clivaje es el que separa a los agentes de los usuarios. Los agentes son aquellos que se dicen representantes de la institución (los que hablan en su nombre); los usuarios, por su parte, están constituidos por el grupo de actores a quienes se intenta imponer la disciplina (norma, ley) institucional.

Los modos particulares en que en cada institución aparecen los clivajes y como se posicionan los actores frente a los mismos, configurará distintas redes de poder. Conocer las zonas de clivaje es sumamente importante porque permite

---

<sup>1</sup> Frigerio, Graciela y Poggi, Margarita. “Las instituciones educativas cara y ceca”. Cap. 3: Actores, instituciones, conflictos. Ed. Troquel. Bs. As. 1992

<sup>2</sup> El término clivaje proviene de la química y designa, en los cristales, los distintos planos y zonas donde la unión de los átomos se vuelve más débil. Es decir, que estas zonas se constituyen en posibles planos de ruptura o fractura.

que los actores institucionales puedan reconocer lugares desde los cuales trabajar para desarrollar acciones que tiendan lazos para articular lugares de posible fractura.

Los clivajes institucionales están relacionados con el hecho de que en cada institución, cada actor y grupo de actores, hace uso de una fuente de poder. Estas pueden estar provenir de diferentes lugares, entre ellos: el conocimiento de la normativa, la posesión de medios de sanción, el manejo de los medios de control de los recursos, el acceso a la información, el control de la circulación de las informaciones, la legitimidad que emana de la autoridad formal, la competencia técnica.

## Actores y conflictos

Los conflictos constituyen un aspecto sustancial a tener en cuenta en las organizaciones ya que inciden de forma determinante en el desempeño de los actores en la institución. Según estas autoras, en toda institución el conflicto es inherente a su funcionamiento, a su propia dinámica.

Uno de los aspectos a tener en cuenta para entender el tema de los conflictos se relaciona con la multiplicidad de estrategias que los actores institucionales desarrollan, consciente o inconscientemente, con el objetivo de satisfacer sus deseos y necesidades personales y profesionales. Desde este lugar, resulta lógico reconocer que muchas de estas estrategias diferenciadas entran en pugna y muchas veces se hace muy difícil llegar al punto de poder conciliarlas.

La posibilidad de resolver estas diferencias se relaciona con las capacidades de cada institución para satisfacer los intereses, con las características de su cultura institucional, con la forma de

asignar los recursos y con los modos en que históricamente han resuelto los conflictos.

## El carácter de los conflictos: lo previsible, lo imponderable

Para reflexionar e identificar los conflictos en nuestras propias instituciones, Frigerio y Poggi plantean una clasificación que los agrupa, según su carácter, como previsible e imponderable.

*“Consideramos previsible a aquellos conflictos recurrentes en las instituciones; es decir que podemos anticipar su aparición. Estos conflictos suelen alterar el funcionamiento de la cotidianeidad pero no necesariamente conllevan o aportan alguna novedad”<sup>3</sup>*

Como ejemplos de este tipo de conflictos se pueden encontrar aquellos relacionados con los planos de clivaje, así como también aquellos que derivan de las zonas de incertidumbre dejadas por las normas, a partir de las cuales los actores despliegan diferentes estrategias que muchas veces suelen enfrentarse.

*“Entendemos en cambio por imponderable a aquellos conflictos que ‘hacen irrupción’ y son novedosos en las instituciones”<sup>4</sup>*

Estos conflictos pueden adquirir dos caracteres diferentes. Por un lado, pueden ser retroversivos, que se asocian al deseo de retorno a momentos previos de la historia institucional, o por el contrario, pueden ser proversivos, es decir, que apunten a proponer un proyecto innovador para la institución.

---

<sup>3</sup> Idem 1.

<sup>4</sup> Idem 1.

## El posicionamiento de los actores frente a los conflictos

En relación al posicionamiento, según Frigerio y Poggi, se establecen cuatro modalidades:

- *El conflicto es ignorado*: son aquellos problemas o dificultades que no se representan como tales para los actores institucionales.
- *El conflicto se elude*: el conflicto es percibido por los actores pero se evita que aparezca claramente explicitado.
- *El conflicto se redefine y se disuelve*: en este caso el problema pierde la importancia que tenía, deja de obstaculizar la tarea y la situación evoluciona. Este caso se produce cuando las personas establecen acuerdos en función de ciertos objetivos compartidos; si bien el conflicto no se resuelve se aprende a operar a pesar del mismo.
- *El conflicto se elabora y se resuelve*: en este punto se reconoce a los conflictos como parte de situaciones en las que entra en juego el poder y para ello en pos de la resolución del conflicto, se plantean alternativas consensuadas para la resolución del conflicto.

¿Porqué pensar en nuestro posicionamiento frente a los conflictos?. Para reconocer cuales son los más habituales y trabajar conjuntamente en la posibilidad de anticiparnos a ellos, para analizar los modos que tenemos de reaccionar frente a los problemas y para construir alternativas creativas y flexibles que nos posibiliten pensar en las soluciones.

## LA PARTICIPACIÓN

*“Entendemos por participación al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito de lo público”.*<sup>5</sup>

A partir de esta definición de las autoras, podemos decir que la participación genera el desarrollo de sentimientos de pertenencia que posibilita afrontar situaciones de crisis y de cambio. De allí el que se considere a la participación como un mecanismo clave en la organización de las instituciones y en los fines que éstas persiguen.

¿Por qué es importante la participación?. Porque implica reconocernos con el derecho en los procesos en los cuales se toman las decisiones que afectan nuestra vida, porque implica la necesidad de comprometernos para poder llevar adelante cualquier proyecto institucional, porque resalta la necesaria contribución a un régimen democrático.

### Niveles y formas de participación

El análisis de estas autoras considera dos formas principales de participación:

- *La indirecta*: se concreta en la elección de representantes, es decir, en aquellas personas en las que se delega la tarea de considerar alternativas y decisiones para toda la sociedad.
- *La activa o directa*: es aquella que supone la intervención del individuo en la gestión de la pública. Se pueden distinguir cinco niveles de participación activa o directa:

---

<sup>5</sup> Idem 1.

- *Informativo*: implica un rol pasivo de los actores ya que sólo se limitan a estar informados, a conocer y por ende capacitarse.
- *Consultivo*: se requiere a los individuos o grupos su opinión respecto a la conveniencia o no de tomar ciertas decisiones. En general no posee carácter vinculante porque influye y condiciona las decisiones pero no actúa en la determinación de las mismas.
- *Decisorio*: los actores participan como miembros plenos en los procesos de toma de decisiones.
- *Ejecutivo*: El rol de los actores está dado a partir de la concreción de decisiones previamente tomadas.
- *Evaluativo*: Implica participar a partir de evaluar y verificar lo realizado por otro.

ner determinados sujetos para participar, como por ejemplo el nivel de instrucción)

- *La dinámica institucional* (la complejidad de los procesos institucionales muchas veces requiere de decisiones e intervenciones que se pueden someter a discusión a través de mecanismos participativos)

A partir de esta serie de discusiones y reflexiones cabe comenzar a preguntarnos cómo podemos promover procesos que tiendan a facilitar y favorecer la participación en nuestras instituciones.

## **Obstáculos y límites a la participación.**

Los límites en la participación se relacionan principalmente con las posibilidades y la capacidad de los actores de intervenir en espacios que se abren al diálogo en la institución. En este sentido, el interés por participar se relaciona con tres cuestiones fundamentales, según el análisis de estas autoras:

- *Condiciones históricas* (vinculadas a la escasa tradición de los mecanismos participativos y de la búsqueda del consenso en la toma de decisiones).
- *Condiciones socioculturales* (se refieren a los condicionamientos y a las restricciones que pueden te-