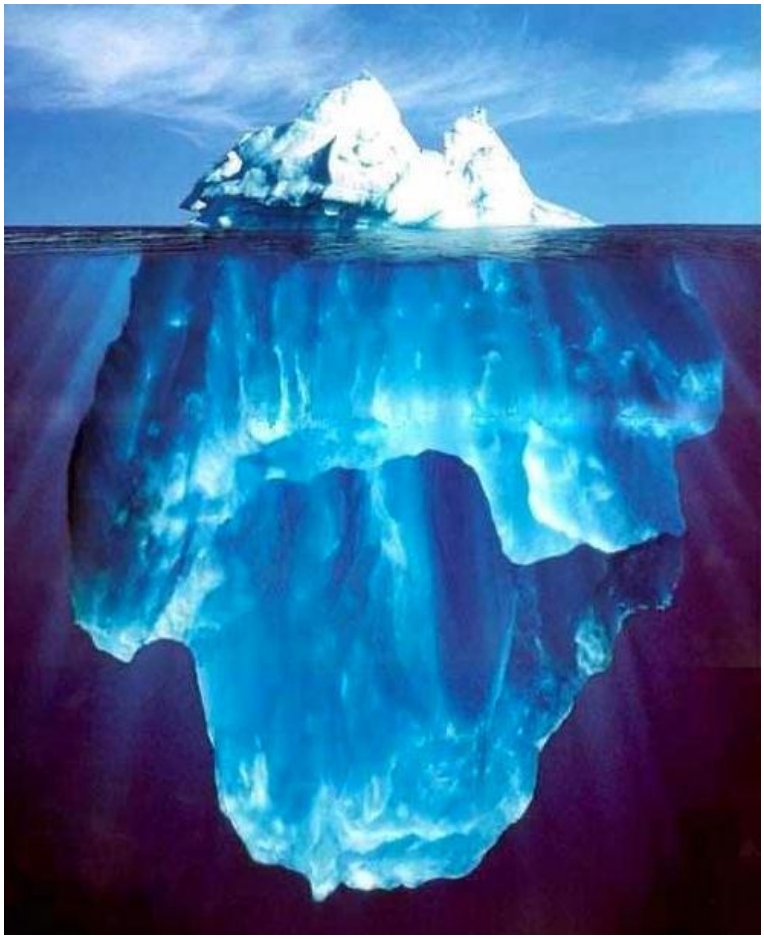
Organización Institucional y Teoría del Iceberg

Observación y análisis de las Instituciones Educativas (O.A.I.E.)

Prof. Norma Sommaruga



Teoría de Conflictos en la Organización Institucional

Por Adolfo Montiel Valentini

(1º C Nocturno)

INSTITUTO NORMAL DE EDUCACIÓN TÉCNICA (INET)

Profesorado de Informática

Teoría de Conflictos en la Organización Institucional

(Teoría del Iceberg)

Teoría del Iceberg, respecto de las apariencias y conflictos en los institutos de enseñanza, se refiere como bien lo presenta la imagen, a un estado en que la institución muestra una organización, cuya relativa calma u orden, puede estar afectada en la profundidad por una serie de conflictos y problemas, tanto latentes como activos.

El uso metafórico de la imagen nos puede llevar a entender todo lo que guarda este gigante de hielo.

En apariencia, esa imagen proyectada nos presenta un orden que al primer cambio climático, se derrumba y eclosiona una punta inesperada de formaciones inverosímiles con aspectos positivos y con raíces negativas respecto a la organización.

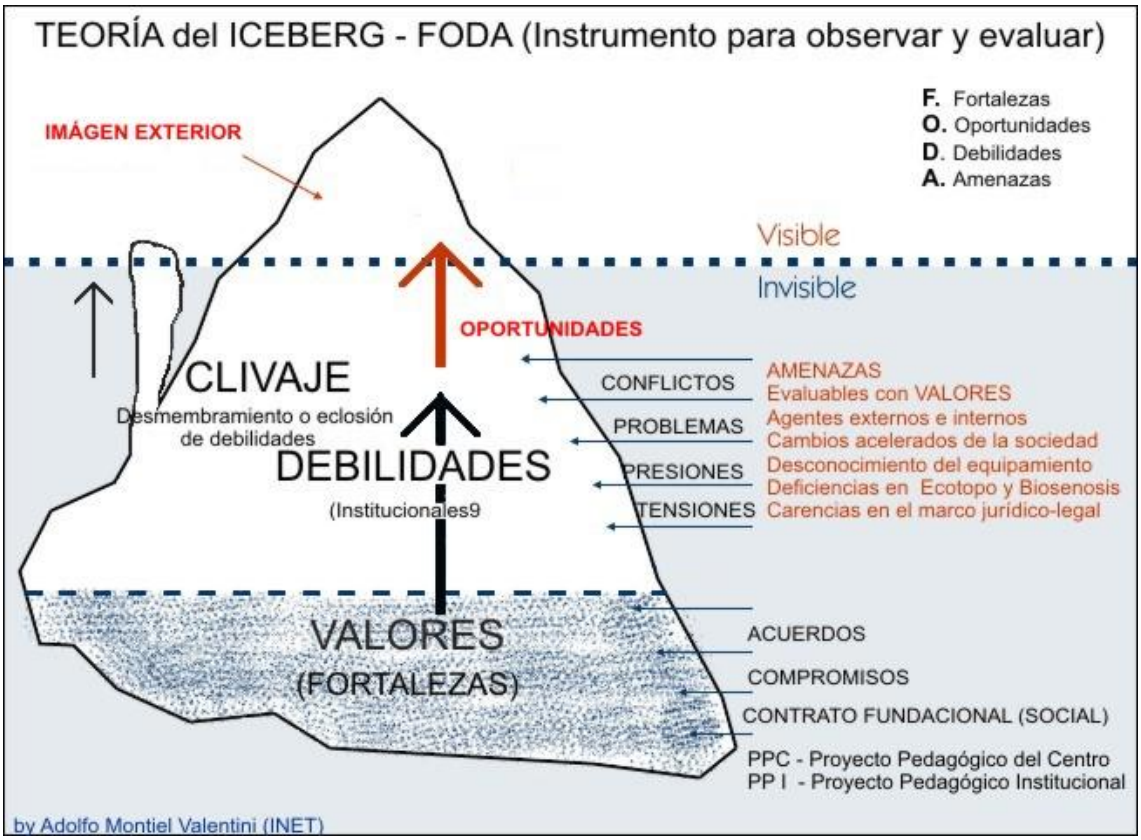
Recordemos, no solo como metáfora, sino como analogía, que el Iceberg es una formación residual de agua dulce, que lleva muchísimos años formado y está en continua en formación, así como por su diferente densidad, flota por encima del mar, exponiendo solo una mínima parte de su cuerpo orgánico.

A medida que pasa el tiempo, nuevas capas de nieve y aguanieve, van cubriendo su superficie, sus manchas y su contaminación, del tal modo que esos contaminantes van quedando en el interior, cada vez más profundos y que en determinado momento, pueden corromper toda la estructura y terminar por destruir esa aparente bella imagen que solemos ver flotando o adosada a otras, formando una especie de planicie cuasi uniforme llamada glaciar.

Imaginémoslo como mencioné, unido o adosado a otros gigantes de hielo formando un inmenso glaciar llamado Gobierno o Estado. Pues ese iceberg perfectamente puede ser cualquiera de las instituciones del Estado. En este caso, solo vamos a profundizar respecto a las instituciones educativas que es el tema que nos interesa. Pero no perdamos de vista esta primera imagen gubernamental.

En general ésta teoría es la que se utiliza frecuentemente para explicar los problemas que emergen, suceden y quedan expuestos, cuando un alumno, un padre, un docente, un administrativo o cualquier jerarca, se encuentra insatisfecho frente al sistema educativo y sus exponentes que son las instituciones.

Políticamente hablando, el desprestigio instaurado por una persona cualquiera, de las antes mencionadas, debido a la insatisfacción, en cualquiera de los niveles de acción, es exponencialmente crítica, frente a los aciertos y hallazgos en cualquier sistema dado. Esto responde a una reacción típica de la sociedad. Mientras que los aciertos y la buena gestión son vistas como lo que *"debe ser"*, pocas veces son valorados, enaltecidos o ponderados, mucho menos propagandeados, por lo tanto los comentarios a terceros, son siempre escuetos y dados por hechos.



Lo cierto es que una Institución alberga dentro de sí, un sin número de elementos que simplificando pudiéramos clasificarlos en VALORES y DEBILIDADES institucionales, los cuales afloran como soluciones o procesos integradores o como problemas a solucionar, a través del CLIVAJE*, lo cual llamaremos OPORTUNIDADES.

Definamos entonces cada una de estas partes antes mencionadas.

VALORES son aquellos elementos que forman parte del basamento fundacional de la Institución (Educativa), entendiendo por tal lo que llamaremos el CONTRATO FUNDACIONAL. El Contrato Fundacional incluye las leyes, normas o estatuto que lo orgánicamente lo componen o dieron creación al mismo. Dentro de esto, sin ser excluyente de lo anterior, encontramos el Proyecto Pedagógico Institucional (PPI) y el Proyecto Pedagógico del Centro (PPC), que darán forma y carácter a la institución en particular o Instituto.

A su vez, como VALORES, se establecen los COMPROMISOS y ACUERDOS que regirán el obrar del Instituto y sus relaciones tanto internas como externas, que nunca serán en discordancia con lo anterior, sino todo lo contrario, reforzarán lo plasmado en los estatutos y en el plan operacional.

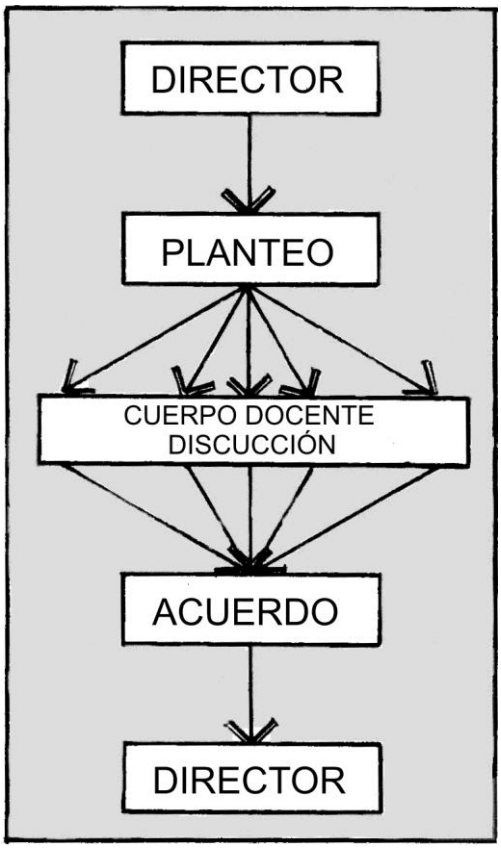
Proyecto Pedagógico Institucional (PPI), se refiere al programa gubernamental que establece la uniformidad de los programas o planes de estudios en coordinación con la política Estatal de la educación.

Proyecto Pedagógico del Centro (PPC), se define como el plan de la institución en particular o Instituto; es el plan de abordaje del Instituto, en su inserción en el entorno socio-económico-cultural específico y determinado por las particularidades físico-edilicias-logísticas específicas. Dicho de otro modo, es el plan de acción trazado por la dirección del Instituto como filosofía operacional.

ACUERDOS y COMPROMISOS, son aquellos que se toman y se establecen, el margen del estatuto fundacional y que se refieren a casos particulares. Decimos al margen, pero no en oposición. Al margen, porque el primero está planteado como eje directriz y generador de todo el cuerpo institucional, y los segundos son adecuaciones específicas en tiempos o momentos específicos y casos particulares; aunque ellos se refieran a grupos o conglomerados de situaciones particulares y no simplemente a individuos en singular.

Un permiso “X”, no es un acuerdo ni un compromiso, pero establecer turnos rotativos en limpieza o control de accesos, para que la responsabilidad o la carga laboral no recaiga en un determinado individuo y si en el equipo de intendencia en general, puede ser un acuerdo. Así como frente a una solicitud de padres para una actividad en particular, puede generar un compromiso por parte de la dirección, a participar en forma institucional y en beneficio de una causa grupal.

Otro caso puede ser por ejemplo, la inquietud que emana desde el director o del consenso general de los profesores en cuanto al uso de gorras o el consumo de mate en clase. Se hace el planteo desde el director o la reunión de coordinación, se hace la evaluación y discusión entre los profesores y se resuelve un acuerdo al respecto. Si no interfiere con ninguna norma o derecho establecido en los estatutos u ordenanzas, el Director aprueba el consenso y lo eleva a norma del instituto. Si no tiene la aprobación del órgano superior, solo queda como un acuerdo de la propia institución. Si en cambio, es aprobado y autorizado superiormente, entonces puede tener validez general y ser regido por cualquier instituto, si estos lo aprobaran en sus fueros internos.



Son casos no contemplados en la Ley de Enseñanza, ni en el estatuto docente-administrativo, así como tampoco está incluido en estatuto del estudiante, pero se establecerán acorde a la normativa y responsabilidad de la dirección, como forma de interrelacionar las funciones institucionales y el armónico desarrollo del instituto.

El CLIVAJE, es una forma particular de escisión o eclosión de algún problema o situación crítica que emerge en un determinado momento, como forma de acumulación de energía que llega un instante en que hace explosión. Son crisis expuestas en momentos inoportunos e inesperados, son situaciones que se acumulan durante un "x" tiempo, que no han sido resueltas en su estado inicial de presiones o tensiones y todavía no se tornaban como problemas o conflictos.

El CLIVAJE siempre genera una OPORTUNIDAD de cambios, ajustes o modificaciones de algún tipo. En forma positiva, todo clivaje es una oportunidad para mejorar y encontrar a destiempo, soluciones a situaciones acumuladas y no atendidas, haciendo uso de los VALORES o fortalezas de la institución. En ellos, una herramienta fundamental para dar respuesta a la crisis, son los ACUERDOS y COMPROMISOS, muchos de los cuales se plasman en papel y se documentan para establecer un criterio estable a la solución dada.

De esta manera, teniendo una visión primaria de la estructura orgánica de una institución, podemos identificar cuáles pueden ser las TENSIONES, las PRESIONES, los

PROBLEMAS y los CONFLICTOS, entendiendo así cuáles pueden ser las AMENAZAS que pueden afectar a una institución.

Dichas AMENAZAS podemos identificarlas como agentes externos a la institución o como internas o intrínsecas a la misma. En cuanto a las externas, veremos como los "cambios acelerados de la sociedad" pueden llegar a afectar, de manera temporal o permanente, las relaciones institucionales. Los cambios de hábitos, de actitudes sociales, conllevan a respuestas nuevas internamente. Caso particular, la filosofía de "verse iguales" hace que se pierda el respeto y la distancia que el docente requiere para la impartición de su cátedra. Los derechos del alumnado, muchas de las veces atenta contra el derecho de los docentes y sus cátedras. Esto a veces se desdibuja en la relación social provocando altos niveles de estrés en el plantel docente-administrativo, causando un mayor nivel de ausentismo por razones médicas, en el personal institucional.

Otros elementos que causan AMENAZAS y son factores de DEBILIDAD en la institución son el desconocimiento de infraestructura y equipamiento, las deficiencias del ecotopo y biocenosis, definidas en las notas al pie y carencias o vacios jurídico-legales. Frente a estas amenazas y como modo de contrarrestarlas, la dirección del instituto, al comienzo de su gestión, debe proponer un plan que estará incluido en el PPC, como ya lo mencionamos antes, y se debe ir actualizando a medida que el tiempo se desarrolla.

Toda AMENAZA como toda DEBILIDAD, causante o no de un CLIVAJE, deberá ser tomada como una oportunidad para establecer un cambio o mejora institucional, basado siempre en las FORTALEZAS que son la base de la estructura organizacional.

Adolfo Montiel Valentini

1º C Nocturno, INET

Observación y Análisis de las Instituciones Educativas (O.A.I.E.)

* CLIVAJE, es un anglicismo que en español significa escisión, disociación o segmentación y/o fractura.
** Ecotopo, espacio o serie de hábitat con varios tipos de nichos bajo condiciones ambientales muy parecidas entre sí.
*** Biocenosis, (también llamada comunidad biótica o ecológica) es el conjunto de organismos de todas las especies que coexisten en un espacio definido.