

EL ANÁLISIS DE LO INSTITUCIONAL EN LA ESCUELA

Un aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales. Notas teóricas

Lidia M. Fernández

Paidós – Buenos Aires – Barcelona – México

CAPITULO 1

EL CONCEPTO DE INSTITUCIÓN

La literatura específica especializada nos acerca diferentes significaciones del término "institución". Las diferencias llegan a ser tales que muchos autores proponen abandonar el vocablo acusándolo de provocar confusión y sembrar ambigüedad.

A pesar de esta propuesta y tal vez por la conciencia de que un término no es responsable de la ambigüedad que deriva de un fenómeno complejo y poco conocido, el término se sigue usando y los que deseamos incursionar en los avances de este campo debemos disponernos a lidiar con él.

En gran cantidad de obras... y en verdad en su sentido clásico – el término se utiliza para aludir a ciertas normas que expresan valores altamente "protegidos" en una realidad social determinada. En general tienen que ver con los comportamientos que llegan a formalizarse en leyes escritas o tienen vigencia en la vida cotidiana.

La familia, el matrimonio, el intercambio, la propiedad privada, la propiedad colectiva, la paternidad, el tabú del incesto son, en este sentido, instituciones.

"Institución" se utiliza entonces como sinónimo de regularidad social, aludiendo a normas y leyes que representan valores sociales y pautan el comportamiento de los individuos y los grupos, fijando sus límites.

En este sentido, son instituciones la norma constitucional que establece la libertad y el derecho de enseñar y de aprender; los programas vigentes; la ley de escolaridad primaria obligatoria; la norma pedagógica que define los requisitos de promoción de un alumno; la norma social por la cual en una población rural el director de la escuela local forma parte del grupo de notables cuyo juicio marca dirección en las acciones de interés comunitario; aquella otra norma no escrita por la cual el turno tarde de las escuelas opera como "recolector" de fracasos escolares "constatados" (los repetidores) y de aquellos destinados al fracaso por cualquiera de las características que una comunidad "fija" sin decirlo, como impedimento para el éxito escolar; o aquella otra por la cual "se sabe" que los directivos varones tienen mayor predicamento y son más eficientes que las mujeres cuando de adolescentes se trata...

Alrededor de estas normas - instituciones se genera habitualmente una cantidad importante de producción cultural que las explica y las fundamenta.

Obviamente la penetración y la influencia de estas instituciones en la vida de los individuos y los grupos varían según el tipo de institución y según la ubicación del sujeto respecto de ellas. Es sabido que aun instituciones universales para un grupo social pueden soportar "desviantes" si éstos cumplen determinadas condiciones, así como también es sabido que hay sujetos sociales a los que "no se perdona" el incumplimiento de ninguna norma.

En este sentido cabe recordar que el individuo actúa siempre dentro de grupos y organizaciones y que ellas sufren el efecto de dos tipos de regulaciones. Unas provienen de instituciones externas vigentes en el sistema mayor y entran en el grupo o la organización moldeando sus condiciones de realidad. Otras provienen de instituciones internas resultantes de acuerdos consolidados en la vida cotidiana y pueden modificar el modo en que operan las instituciones externas dentro del grupo u organización, o aun salir de los límites provocando modificaciones en su versión general.

En otra cantidad de obras el término “institución” se reserva para hacer referencia a organizaciones concretas – una escuela, una fábrica, un hospital... en las que se cumplen ciertas funciones especializadas con el propósito de concretar las acciones – valores aludidos con la acepción anterior del término.

“institución” se utiliza entonces como sinónimo de establecimiento y alude a una organización con función especializada que cuenta con un espacio propio y un conjunto de personas responsables del cumplimiento de determinadas tareas reguladas por diferentes sistemas.

En cierto sentido cada tipo de establecimiento configura el momento particular de una norma universal. Así un club, una iglesia, una empresa, son concreciones particulares de la organización del ocio, la religión, la producción como instituciones universales.

Avancemos más.

La investigación y la práctica han ido paulatinamente demostrando que el hecho de pertenecer a un tipo de institución particular – ser todos hospitales, por ejemplo no hace al establecimiento idéntico al resto.

Los grupos humanos que conforman la comunidad de un establecimiento hacen una versión singular de los modelos y las normas generales. Para lograrlo, utilizan como “materia prima” las instituciones en sus modelos universales, pero los transforman a través de un proceso en el que van imprimiendo significaciones, símbolos, normas y valores provenientes de su historia institucional y del modo en que responden a sus condiciones objetivas y cómo éstas los afectan.

El “descubrimiento” de la idiosincrasia de cada establecimiento es reciente y aún resistido. Tendemos a explicar nuestras características y dificultades por el tipo de institución al que pertenece la organización en la que trabajamos, y dejamos oculto así el grado en el cómo individuos y miembros de grupos incidimos en ellas.

El intento de discriminar variables relacionadas con la “unicidad” de cada establecimiento institucional es reciente y resulta muy resistido por todas las tendencias – fuertes en la historia de nuestro país y nuestra educación -, que ven la homogeneización de las acciones el único modo de “lidiar” con una realidad compleja que parece escapar a nuestro control.

Un tercer sentido liga el término “institución” con los significados y alude con él a la existencia de un mundo simbólico en parte consciente, en parte de acción inconsciente, en el que el sujeto humano “encuentra” orientación para entender y descodificar la realidad social.

Estos significados están adscritos a diferentes aspectos de la realidad como efecto o como parte de las racionalizaciones que encubren total o parcialmente ciertas condiciones sociales o ponen orden a las relaciones del hombre con la naturaleza y con los otros hombres.

La resistencia de estas significaciones a los intentos de modificación, su fuerza e importancia parecen relacionarse, por lo menos en parte, con la índole del material con que se elaboran y por el refuerzo que reciben de la amplitud del consenso que las avala.

Con respecto al primer aspecto, parece haber suficiente evidencia para suponer que “anclan” o se apoyan en material proveniente de imágenes, fantasías y conflictos experimentados en etapas muy tempranas. En ellas, el bebé humano, indefenso y extremadamente dependiente, está sometido a emociones, ansiedades y temores de una intensidad que sólo conoce el adulto en situaciones límites. Aun cuando la maduración y el desarrollo permiten un mejor manejo de los estímulos, estas primeras experiencias permanecen como “molde” al que la experiencia parece recurrir en circunstancias especiales.

Cabe preguntarse por qué las instituciones sociales podrían movilizar estas experiencias hasta el punto de hacerlas actuales y disponibles para asociarse con los significados que a través de ellas procuran ser cristalizados. La respuesta no es difícil si advertimos que estas instituciones son las que, al marcar lo permitido y lo prohibido, muestran al individuo el poder y la autoridad de lo social, el riesgo y la amenaza implícita en la trasgresión, el beneficio y el reconocimiento de la obediencia.

Frente a “lo social” en todo su poder, el individuo se experimenta tan indefenso como un niño pequeño frente a la amenaza de abandono de sus padres

o como un primitivo ante las fuerzas desatadas de la naturaleza. El rechazo, el ostracismo, la punición que el grupo, la sociedad o el poder constituido pueden infligir al individuo son tan dolorosos y temidos que no es raro que evoquen aquellas experiencias primarias de temor e indefensión.

El convencimiento de la impotencia frente a una discriminación injusta; el pánico ante la exposición a que se ve sometido en un examen; la sensación de peligro que puede provocar la mera presencia de un supervisor; la sensación de “estar a resguardo” que despierta la aprobación de alguien investido de autoridad, pueden utilizar como impronta sensaciones y fantasías antiguas elaboradas frente a las primeras figuras “poderosas” de las que se dependía y pueden, además, ser reforzadas por un consenso social a través del cual las instituciones (entendidas aquí como significados) dirigen el comportamiento de los individuos hacia la aceptación de, por ejemplo, ciertos modelos de autoridad.

Los distintos autores definen estas significaciones como una dimensión que el sujeto hace suya a través de los procesos de socialización temprana, y luego completa y consolida en los de socialización profesional y política.

Sin embargo, es necesario señalar que si bien las instituciones en su aspecto de lo institucional, lo instituido, configuran la trama de sostén de la vida social y el andarivel por el que transcurre el crecimiento de los individuos, inevitablemente se “topan”, se confrontan y entran en “lucha” con los desvíos que conforman el cuestionamiento y la posibilidad de concreción de lo instituyente.

A lo largo de los apartados y los capítulos que siguen, la polisemia del término se irá perfilando con mayor nitidez. Al mismo tiempo podremos ver con mayor claridad la complejidad de los fenómenos a los que alude.

En este punto basta que nos fijemos la atención en que la vida social en todas sus manifestaciones – el individuo, los grupos, las organizaciones, las comunidades, está atravesada por instituciones que expresan los sentidos con que una cultura determinada codifica las relaciones de los hombres entre sí y con la realidad natural y social.

CAPITULO 4

EL CONOCIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES

El conocimiento de un establecimiento institucional puede procurarse a través de diferentes caminos. La observación directa de su vida cotidiana y el análisis de la información que proveen sus documentos y su personal son las dos vías de acceso más directas.

No obstante, el procedimiento no es tan simple si en nuestra expectativa está el avanzar sobre la mera descripción de lo foral y manifiesto para adentrarnos en el nivel de las significaciones y los “no dichos” institucionales.

El enfoque de estudio que procuraremos presentar en este apartado incluye este último objetivo como condición sin la cual – en el caso de los establecimientos - nos veríamos limitados en la posibilidad de comprender el *estilo institucional* y su vinculación determinante con la producción en sus aspectos cuantitativos y cualitativos.

Es de interés partir de una especificación sintética pero puntual de algunos de los *supuestos* del enfoque institucional con que vamos a trabajar.

1.- En función de su historia particular, de las características de sus miembros, de la singularidad de sus ambientes y sus recursos, cada establecimiento hace una versión única de los modelos institucionales generales.

2.- Esta versión es en sí una *cultura institucional* que incluye: un *lenguaje*; un *conjunto de imágenes* sobre la institución misma, sus tareas, los distintos roles funcionales y cada una de sus condiciones; un *conjunto de modalidades técnicas* para el cumplimiento de las acciones vinculadas a su producción y mantenimiento; una particular *forma de plantear y resolver las dificultades, de manejar el tiempo, el espacio, los recursos y las relaciones con el ambiente*, una serie organizada de *maneras de ordenar las relaciones de los individuos entre sí* en lo referente a la tarea y el gobierno institucionales.

3.- Cualquier proyecto o programa que se proponga cumplir acciones dentro un espacio institucional debe considerar el espacio singular que él conforma como campo de operación decisivo, y a los miembros, como actores impostergables. En este sentido la mayoría de las corrientes “institucionalistas” – el análisis institucional en términos genéricos – parte de considerar que ningún acceso o conocimiento de lo idiosincrásico institucional es realmente posible sin el aporte privilegiado que significa la interacción con los componentes de la institución.

4.- Alcanzar a comprender *el estilo y el lenguaje* propios de una unidad institucional se convierte en la vía de acceso – y la barrera – al conocimiento y la comprensión del modo en que se produce un cierto tipo de resultado. Consideremos aquí como *resultado* no sólo los “productos” formalmente perseguidos (automóviles en una fábrica automotriz; sillas, mesas en una fábrica de muebles; enfermos curados en un hospital; egresados en una escuela...) sino además el conjunto de la *cultura institucional* - que resulta también del intercambio de los individuos entre sí y con sus condiciones materiales - los grados de *gratificación, identidad y adhesión a los valores institucionales, los sentimientos de pertenencia y “espíritu de cuerpo”* que poseen los individuos como derivados de su participación en la vida institucional

5.- El acceso al conocimiento de lo institucional en sus aspectos no manifiestos – especialmente en lo que tiene que ver con las dimensiones sociopolíticas y psico afectivas de la vida en el establecimiento – se verá obstaculizado por fenómenos de ocultamiento y resistencia conscientes o inconscientes de los miembros, aun cuando parte de ellos seamos nosotros mismos en nuestro intento de comprender los establecimientos que integramos.

6.- El conocimiento de lo institucional se verá también obstaculizado por nuestra propia implicación no controlada. Seamos o no miembros de la institución que estudiamos, estaremos de todos modos comprometidos emocionalmente con ella pues, de forma inevitable, la índole del material conmueve nuestras imágenes y vínculos con las instituciones sociales.

De todos modos es gracias a los fenómenos de implicación que podemos “resonar” con las experiencias institucionales de los otros y obtener un material imprescindible en la comprensión de los fenómenos humanos. Siempre y cuando nuestra implicación pueda hacerse explícita y convertirse en material de análisis.

La dificultad para hacer consciente nuestra propia implicación y discriminar sus efectos es el segundo obstáculo que deberemos superar.

7.- La comprensión de lo institucional y las instituciones nos exigirá un proceso minucioso de desciframiento de significados. Cuanto más alejada de nuestra experiencia esté una institución (pensemos en el arqueólogo que intenta comprender las formas de vida de una cultura a través de la interpretación de sus restos culturales) o cuanto más próxima a nosotros sea (pensemos en el historiador que desea interpretar fenómenos sociales de los que es contemporáneo) más difícil será la tarea de descifrar. En un caso, porque la distancia es excesiva y en el otro, porque no hay distancia.

Encontrar las condiciones y las técnicas que permitan la interpretación confiable de los datos es nuestro tercer obstáculo importante.

Veamos que es posible hacer frente a estos obstáculos.

4.1.- EL PROBLEMA DE LA RESISTENCIA AL CONOCIMIENTO

La experiencia y la investigación en el campo de las ciencias humanas –aquellas que trabajan en el conocimiento de realidades únicas: un hombre, un grupo, una organización, una comunidad en singular- proveen suficiente evidencia para suponer con cierto margen de seguridad que la resistencia a conocer está ligada profundamente a diferentes prohibiciones sociales que pesan sobre el conocimiento.

El conocimiento está ligado al cuestionamiento y la crítica social, y en sí es peligroso. En esa cualidad de peligrosidad se liga a la vivencia de riesgo asociada

a la curiosidad que la infancia tiene respecto de las zonas prohibidas de la experiencia adulta.

De este modo el riesgo que significa el conocimiento de los “secretos” de la vida social se une en los sentidos emocionales a las vivencias del riesgo que significaba el conocimiento de los “secretos” de la vida interpersonal y familiar de los adultos de los que dependíamos. Seguramente cada uno de nosotros puede poner innumerables ejemplos de situaciones en las que experimentó el riesgo y la culpa por haberse “asomado” por haber “espiado”, por haber querido saber acerca de las zonas secretas y prohibidas de su vida cotidiana. Todos, además, tenemos como experiencia reciente en nuestra vida social y política que “conocer”, “saber” lo que sucedía se ligó al peligro de muerte, y la manera en que la negación y la resistencia a conocer funcionaron en nosotros como auxiliares mágicos frente a ese peligro. Si lográbamos vivir como si nada sucediera, nos sentíamos a salvo.

Es innecesario decir que en situaciones de intensa represión social en la que efectivamente existe riesgo real para los que cuestionan lo instituido, el intento de análisis institucional es casi una utopía. Sería ilusorio pretender –no tendríamos derecho, además- que las personas pudieran aventar los contenidos de peligrosidad cuando el peligro es real.

La condición primera para el análisis institucional, cualquiera que sea su enfoque, es la garantía de una situación de seguridad real en la que no existen amenazas de ningún grado y donde se puede encarar el análisis de lo instituido sin temor a la emergencia de fuerzas instituyentes. Una condición tal posibilita el surgimiento de las significaciones de peligrosidad provenientes de la experiencia institucional y permite su análisis, su comprensión y su discriminación. Algo así como desprender de la experiencia actual el “lastre” de los efectos de nuestra experiencia pasada y encarar el presente con la potencia de nuestro pensamiento adulto.

Las personas que componen un grupo o un establecimiento institucional concreto suelen decidirse a encarar un análisis institucional cuando pueden comprometer mutuamente una suspensión del juicio, la recriminación y el castigo por las diferencias en los modos de percibir y valorar la realidad. Este compromiso es generalmente difícil de asumir si cada uno de los miembros, o algunos de ellos por lo menos, no han hecho ya un camino de reflexión acerca de las instituciones que le permita constatar que la desobediencia y el develamiento de las ideologías no son peligrosos en sí sino solo en relación con los sectores o las personas que usufructúan la situación oculta.

A modo de ejemplo: hacer manifiesto que en una organización todos tienen derecho a voto y son, por consiguiente, dueños en igualdad de condiciones (informar esto a los nuevos miembros y capacitarlos para asumir esa responsabilidad) es solo peligroso en los establecimientos donde un grupo se ha “apropiado” de la capacidad de decisión, manipula las reuniones, no permite la organización de cursos de capacitación para los que ingresan y ha promovido la “instalación” de una ideología que sostiene –por ejemplo- la inconveniencia de que los “nuevos” accedan con su inexperiencia al manejo de “asuntos clave”, el desagrado inaceptable que significaría entrar en la esfera de los fundadores que ha “dedicado la vida a la institución”, el peligro de “enojar” a algún miembro que además es muy fuerte en otras áreas de la comunidad.

Un análisis institucional es además imposible si quienes ocupan lugares de autoridad y, por consiguiente y de modo casi inevitable, han concentrado más poder del que les corresponde, no tienen la decisión profunda de renunciar a él. En otro ejemplo: no hay cambio pedagógico posible en el aula si el profesor que –por su posición y el modelo institucional de desempeño que lo orienta- ha avanzado en su esfera de decisión “ocupando” gran parte de la de sus alumnos no se “retira” voluntariamente hacia adentro de sus propios límites y permite a sus discípulos recuperar la capacidad sobre su propia esfera de incumbencia.

Cuando un grupo institucional logra crear las condiciones que hemos esbozado –suspensión de la amenaza y el castigo para los “diferentes”, disposición a renunciar a los “excesos de poder” y, agreguemos ahora, “disponibilidad” para asumir el costo de revisar las instituciones y sus vínculos con ellas- seguramente habrá puesto los límites a una situación donde la resistencia a conocer podrá ser detectada, planteada, comprendida y superada.

Por todo lo dicho seguramente se hace evidente que el análisis institucional como propósito colectivo de una comunidad institucional no es un intento frecuente ni siquiera conocido como posibilidad.

En nuestro país tiene escasa difusión y, en general, es reclamado a través de la consulta a un asesor externo en situaciones de crisis. Esto permite sin duda configurar mejor la situación de seguridad enunciada a través de la presencia de un “externo”, que puede manejar mejor su implicación y que se define como especialista. Pero no obvia la necesidad imperiosa que está expuesta en nuestro contexto social: la de lograr que la mayor cantidad posible de personas acceda al conocimiento del saber disponible sobre las instituciones y pueda de ese modo ser activa en la generación de los procesos de cambio que reclaman todas nuestras organizaciones.

En el intento de difundir este conocimiento para quitarle “peligrosidad” y permitir ese avance, está orientado este trabajo. Tener clara ubicación en esto es importante para sostener el esfuerzo que reclamo.

4.2.- EL PROBLEMA DE LA IMPLICACIÓN

Las ciencias sociales han tenido en su seno una larga discusión –inacabada– acerca del problema de la objetividad. Inspiradas en el modelo de las ciencias físicas consideraron durante mucho tiempo el ideal como el estado de ausencia de implicación o asepsia afectiva.

Los enfoques que estamos trabajando ven de forma diferente este problema. La asepsia afectiva es una ilusión, una aspiración engañosa que ve en el compromiso emocional una amenaza contra la percepción de “la verdad”. En el campo de la realidad humana y social, quedó demostrado con Einstein que tampoco en el campo de la física existe “una verdad”, sino múltiples perspectivas acerca de múltiples versiones de cada hecho. Nuestra propia percepción, nuestro propio modo de distorsionar los hechos “objetivos” es una fuente más de datos valiosos para comprender y reconstruir una realidad multifacética.

Vista así, la cuestión no es encontrar la forma de reprimir la implicación afectiva, sino la de su utilización instrumental.

En este intento, el “descubrimiento” de los niveles inconscientes en la conducta humana y el estudio y la conceptualización de los fenómenos de transferencia y contratransferencia, que se originaron en el análisis de las relaciones médico-paciente y se extendieron al de las relaciones grupales e institucionales, han tenido importancia central.

La implicación afectiva, en sus dimensiones profesionales, políticas e infantiles y en su relación con nuestra cosmovisión, nos proveerá de un material que en muchos casos no será el “registro” preconsciente de datos no captados en los niveles conscientes de nuestra percepción. De ahí la importancia de dar cuenta de nuestras emociones, impresiones y sensaciones frente a un material y no quedarnos solo en la descripción de lo observado “objetivamente”. Ellas pueden ser, en parte, las respuestas a evocaciones que provoca en nosotros una realidad –y entonces hay que entenderlas y discriminarlas para no confundirlas con las de “los otros institucionales”- y, en parte, complementariamente nos hacemos cargo, y entonces tenemos que tomarlas como parte del sentido de los sucesos que analizamos.

Comprender la modalidad o las modalidades con que podemos trabajar nuestra implicación exige la tarea concreta con material de casos. Basta por ahora tener en cuenta que la negación del propio compromiso afectivo, lejos de mejorar nuestra “objetividad”, la perturba, porque permite que los significados personales evocados en nosotros por una situación operen salidos de control y distorsionen nuestra comprensión de los hechos, llevándonos a suponer que los otros sienten o piensan las cosas que en realidad nos suceden. El uso sistemático del análisis de los contenidos y las significaciones de ese compromiso se convierte, en cambio, en fuente de datos para una mejor comprensión de los fenómenos y en medio de control y discriminación para asegurar que los contenidos personales “puestos” en el material no confundan nuestro análisis.

4.3.- EL PROBLEMA DE LA MULTISIGNIFICACIÓN DE LOS HECHOS

Existe para el análisis de lo institucional en toda su complejidad una herramienta central: los analizadores.

Un analizador es un dispositivo artificial (un microscopio, un telescopio, un ecualizador) o natural (el ojo, el cerebro) que “produce una descomposición de la realidad en elementos, sin intervención de un pensamiento consciente” (Lapassade, 1974)

El concepto, -que proviene de las ciencias exactas y naturales- es utilizado en el campo institucional para designar a aquellos acontecimientos o hechos no programados o aquellas técnicas diseñadas expresamente, que provocan la expresión de un material y permiten captar significaciones antes ocultas y aun inconscientes para los propios actores.

Los tests, las entrevistas, las encuestas en general cumplen la función de analizadores. No por el hecho de aportar información buscada, o no solo por eso, sino porque desencadenan la aparición de un material no controlado que expresa el estilo y la idiosincrasia del que lo produce. Una huelga, por ejemplo, puede convertirse en un analizador natural de las relaciones de rivalidad en un grupo de compañeros caracterizado por la cordialidad de sus relaciones; un examen puede ser analizador de los sistemas de selección informal que funcionan encubiertamente en una institución, un accidente puede desencadenar movimientos de solidaridad y ayuda mutua en una comunidad cotidianamente hostil.

El rendimiento pobre de los alumnos, el rumor, las peleas, los accidentes, pueden ser otros tantos analizadores de la dinámica y el tipo de funcionamiento institucionales.

En un sentido estricto, el conocimiento de las instituciones avanza a través de la “descodificación” del sentido que tiene el material develado por diferentes analizadores.

Una gran parte de nuestro conocimiento se sentará en inferencias e interpretaciones y, por consiguiente, no podrá abandonar el terreno de las hipótesis. Nos exigirá una actitud rigurosa de *análisis reflexivo: percepción, formulación de hipótesis, búsqueda de datos, interpretación, control, ajuste de las hipótesis* y así sucesivamente.

Algunos recuerdos metodológicos nos permitirán tener mayor seguridad en nuestras conjeturas:

1.- Cada hecho, cada dato, cada situación de una realidad institucional deben ser analizados en la trama de significaciones de esa realidad singular, pero a la luz de sus significaciones de tipo universal y en las que provienen de su contexto socio-histórico.

2.- Cada hecho o fenómeno deberá ser analizado en todos sus ámbitos de expresión: individual, interpersonal, grupal, organizativo, social. Esto permitirá contar con una gama –cuanto más amplia mejor- de los posibles significados o matices del hecho en cuestión.

3.- Cada hecho, cada fenómeno deben ser vistos desde los ojos de cada uno de los actores institucionales. Solo la síntesis de “la mirada” de todos podría permitirnos captar los puntos vinculados a la experiencia institucional, aquello que es único pero colectivo y que expresa la idiosincrasia, el estilo institucional.

4.- Debemos diferenciar con la mayor nitidez posible condiciones y resultados, sabiendo que los mismos hechos pueden funcionar en los dos papeles en diferentes momentos y situaciones.

Los esquemas unidireccionales o monocausales no nos sirven en el intento de comprender las instituciones. Es necesario contar con modelos que acepten la contradicción y los diferentes significados que un mismo hecho puede adquirir mirado desde distintos puntos de vista. Que cumplan la función de ordenadores de la información y no de filtro.

En el transcurso de un análisis con el que procuramos comprender la significación de un hecho surgirán muchos datos que contradicen nuestras hipótesis, algunos

quedarán sin sentido para nosotros, otros parecerán no vincularse de ningún modo a la institución que tratamos de comprender. Nuestro esquema de análisis debe permitirnos conservar toda esta información y luego preguntarnos acerca del sentido de su apariencia extraña o contradictoria o ajena.

5.- Trataremos de utilizar el grupo de trabajo como contexto y medio de elaboración del conocimiento.

La confrontación de hipótesis e interpretaciones en un grupo de trabajo es indispensable, según la experiencia de todos los que trabajan estos enfoques, en este tipo de análisis.

La realidad institucional es altamente compleja y la indagación no es afectiva ni cognitivamente sencilla.

Los “otros”, el equipo de análisis, sirven al mismo tiempo como continente y reaseguro afectivo y como lugar donde es posible reproducir (a través de las diferentes miradas e interpretaciones) la complejidad del objeto institucional. Sin el auxilio de otros juicios y opiniones es muy alto el riesgo de “inmersión” y bloqueo consecuente en la capacidad de interpretación.

6.- Cuidaremos estrictamente de controlar nuestras hipótesis con los miembros de la institución que estamos analizando. Ellos son los que en última instancia y a través de su elaboración, información adicional y cuestionamiento nos permitirán avanzar en la tarea.

En realidad, como ya lo especificamos al principio de este capítulo, el análisis institucional es un proceso en el que a través del trabajo de interpretación, los miembros de una institución –entre sí o con una ayuda externa- avanzan en la comprensión de su estilo institucional y la manera en que él explica su tipo de producción.

El “experto”, las teorías, los modelos de análisis, las técnicas de indagación e interpretación, son todas herramientas para que los actores institucionales puedan alcanzar una mejor comprensión de su realidad e incrementen su posibilidad de “hacerse cargo” de su responsabilidad individual y colectiva sobre el logro de los fines institucionales o sobre el planteo de su modificación.

Material de estudio provisto por SUTIEBA