

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS

CARRERA:

Maestría en Políticas Públicas para la Educación

MAESTRANDA:

Psicopedagoga María Alejandra Ferrero

DIRECTORA:

Dra. María Laura Mendez

TÍTULO:

“Equipos de gestión directiva: entre la política y la estética del estar juntos”

Santa Fe, septiembre 2019

“La transmisión hace uso de la tradición como de un andamio, como un sostén esencial y superfluo a la vez.”

Hassoun, *Los contrabandistas de la memoria*.

Agradecimientos

A las personas:

A María Laura Mendez, por haber dirigido la tesis con lucidez y pasión como también acompañar el proceso de lectura y escritura. Ha sido un placer cada encuentro, cada conversación que estuvo signada por la confianza y el afecto, infinitas gracias.

A mi familia, que acompaña mis decisiones con calidez y entusiasmo.

A mis amigas y amigos, que en cada amorosa conversación donde lo político no cesa de discurrir aprendo, los honro y descubro.

A las/los compañeras/os de trabajo de las escuelas secundarias Almirante Brown y Simón de Iriondo de la ciudad de Santa Fe, sin sus planteos, discusiones y diferencias mucho de lo aquí escrito no hubiera sido posible.

A las Instituciones:

A las escuelas secundarias Almirante Brown y Simón de Iriondo por los escenarios brindados a modo de oportunidad para reflexionar y pensar la época.

A la Universidad Nacional del Litoral y al Ministerio de Educación de la provincia de Santa Fe, por apostar a esta formación donde el encuentro con directores de toda la provincia hizo que contáramos y escucháramos experiencias en primera persona, que ponen en el centro a la educación pública como herramienta insustituible e imprescindible para cualquier proyecto político-institucional al que se quiera apostar.

ÍNDICE

| | Página |
|---|--------|
| Abstract | 1 |
| Introducción: Motivaciones que construyeron el problema de investigación | 2 |
| Hipótesis | 5 |
| Objetivos | 6 |
| Estado del arte | 7 |
| Diseño metodológico | 12 |
| Marco teórico | 14 |
| Viñetas de la práctica profesional | 19 |
| Desarrollo | |
| Filosofía y Políticas Públicas | 24 |
| Política y Filosofía Política | 26 |
| Micropolíticas: impactos ni ingenuos ni neutrales | 28 |
| ¿Qué hacemos con la incertidumbre? | 29 |
| Focos de poder y corpus de investigación | 31 |
| Entre sentidos, visibilidades y enunciados | 33 |
| Entre intersticios y espacios infinitesimales | 35 |
| A modo de provisorias conclusiones | 36 |
| Bibliografía | 39 |

Abstract

La tesis que presentamos tiene el propósito de reflexionar acerca de las relaciones institucionales y su incidencia en las decisiones de los equipos de gestión.

La modalidad metodológica aplicada fue el análisis y profundización conceptual. Hemos tomado dos viñetas de la práctica psicopedagógica para visualizar diferentes fuentes empíricas de intervención en equipos de gestión directiva. Estas viñetas estuvieron vinculadas al estar juntos y su impacto en las decisiones asumidas por los directivos escolares.

Las principales cuestiones a las que arribamos fueron las perspectivas estética y política como tácticas habilitantes de pasajes hacia otras miradas con la finalidad de desnaturalizar sentidos instituidos.

Introducción

Motivaciones que construyeron el problema de investigación

¿Cómo las relaciones institucionales entre los actores escolares inciden en las decisiones de los equipos de gestión directiva?

Los motivos por los que elegimos reflexionar acerca de las relaciones institucionales y su incidencia en las decisiones de los equipos de gestión se fundan en la tarea psicopedagógica sostenida a lo largo de 25 años, como integrantes de equipos psicopedagógicos en escuelas secundarias públicas de la ciudad de Santa Fe. Desde esa función, acompañamos a diversas gestiones directivas en la toma de las variadas decisiones que ellas asumen en la tarea cotidiana. Este acompañamiento nos permite visualizar la complejidad, la multiplicidad de efectos, afectos e impactos que las relaciones entre las figuras escolares provocan en cada decisión en los diferentes planos de intervención, como así también indagar e interrogar algunos sentidos instituidos y sus consecuencias en la naturalización de algunas prácticas.

Por otra parte, las circunstancias laborales-profesionales nos encuentran trabajando como miembros ministeriales de la Junta de Disciplina para el Personal Docente de la Provincia de Santa Fe (en adelante JDPDSF). Esta tarea implica la lectura de dictámenes. Estos documentos son la consecuencia de una investigación sumarial con encuadre jurídico. El origen de la investigación se halla en uno o varios hechos donde a *prima facie*¹ se encuentran vulnerados derechos de algunos de los integrantes de la comunidad educativa.

Las cuestiones que motivan a pensar en la construcción de la problemática refieren a las inquietudes causadas en el entrecruzamiento de estas tareas asumidas desde la praxis psicopedagógica² como miembro de equipos psicopedagógicos y como integrante de la JDPDSF.

La tensión provocada por estas prácticas ha puesto título a la presente investigación donde pretendemos explorar algunas de las complejidades atravesadas por los equipos de gestión directiva.

¹ Serán los resultados de la investigación sumarial los que corroborarán o desestimarán las hipótesis que dieron inicio al sumario.

² Se entiende por práctica psicopedagógica la escucha, la reflexión, el análisis, la acción y puesta en marcha de diversos proyectos y propuestas.

Inquietudes y entrecruzamientos de experiencias que apuntan a asumir el “entre varios” como red contenedora por una parte y por otra las diferencias provocadas en tramitarlo como contienda bélica y sus matices. Entendiendo por red contenedora y contienda bélica a las figuras habilitantes u obturantes en las relaciones entre los integrantes de la comunidad escolar y que impactan en las decisiones tomadas por los equipos directivos, tanto en la tarea de acompañamiento psicopedagógico a las gestiones en las escuelas secundarias, como en el análisis realizado a través de la lectura de dictámenes archivados en la JDPDSF.

Partimos de entender que asumir los intercambios entre los integrantes de la institución escolar como red de contención implica tareas y acciones complejas. Algunas de ellas se hacen lugar en la incertidumbre y en ocasiones, se tiene que lidiar con vacíos, con huecos vacantes. Otras acciones procuran convertirse en propuestas que fomentan proyectos y movilizan intercambios en la comunidad escolar.

Las relaciones “entre” los miembros de la comunidad escolar que han propiciado un sumario han sido las decisiones directivas atravesadas por la desconfianza y la sospecha. Todas ellas malestares clausurantes de alternativas y obturantes de encuentros habilitantes.

El sufrimiento institucional que conlleva la investigación sumarial a un equipo directivo, su desplazamiento si lo hubiere, la figura de reorganización si tuviera lugar, el reingreso del directivo luego de la aplicación de una sanción disciplinaria si fuera la situación, son todas circunstancias necesarias de hacer lugar en la tarea y perspectiva institucional, en tanto impactan en las relaciones y decisiones de los equipos de gestión, volviéndolas rígidas y obturantes de intercambio. Esta tarea implica una labor de orfebrería cuya materia prima resultan ser las relaciones y las decisiones.

Si analizamos el impacto institucional que provocan durante y después de la instrucción de un sumario en un equipo directivo podríamos haber realizado un sinnúmero de lecturas e interpretaciones. Seguramente las hubo en cada una de las circunstancias donde esta intervención ocurrió. No nos detuvimos en ello. Sí nos enfocamos en indagar los *efectos* en las relaciones institucionales entre las figuras escolares como consecuencia de las decisiones asumidas por los equipos directivos. La investigación de esta temática pretendemos resulte en un aporte al eje de las políticas públicas en su centralidad, en virtud de que cada acción política en

particular, incluidas en las políticas públicas en general, conlleva “estar junto con otros”. Este modo de estar implica un sinnúmero de atravesamientos y construcciones oscilantes entre la micro y la macropolítica. Es un “entre varios” que irradia afectos, sentidos y malentendidos. Esta irradiación no resulta ingenua ni neutral, es una irradiación de la que es necesario estar advertidos ante algunas de sus consecuencias. Irradiación que no logra capturarse en toda su dimensión. No obstante, resulta una prioridad y una responsabilidad política anticipar algunos efectos que ineludiblemente impactan en la toma de decisiones de los equipos de gestión directiva. Partimos de entender no da igual estar que no estar advertido de ello, en relación al problema planteado en la presente investigación.

El aporte que procuramos realizar a las políticas públicas para la educación se centra en interrogar para visibilizar y valorar la incidencia de los enunciados que construyen sentidos y, a su vez, derivan en prácticas y decisiones que impactan en el “entre varios”. Valoración que favorece a desentrañar efectos que se hallan en entrelíneas y en ocasiones contribuyen a la naturalización de sentidos. Como así también forman parte de instituidos necesarios de sondear e interrogar. Todo esto coadyuvará a que la multiplicidad de propuestas, apuestas y el impulso de proyectos tomen algún camino.

Hipótesis

Las situaciones escolares que devienen en sumarios como consecuencia de la tarea común, algunas veces se vinculan a deficiencias institucionales y desacuerdos de los equipos de gestión.

Objetivos

Los objetivos generales son:

- Indagar las relaciones entre los miembros de la comunidad escolar que inciden en que algunas decisiones de los equipos de gestión resulten impulsoras de proyectos y propuestas.
- Analizar las relaciones entre las figuras escolares que inciden en que algunas decisiones de los equipos de gestión se transformen en intervenciones rígidas y obturantes de intercambios.

Los objetivos específicos refieren a:

- Contribuir a visibilizar las relaciones de poder en las instituciones educativas.
- Dar cuenta de la complejidad del entramado de las relaciones.
- Proponer analizadores institucionales que permitan construir un entramado transversal de las relaciones.

Estado del arte

El campo de estudio donde se inscribe la problemática es “Política institucional” y, más específicamente, “La Política del estar juntos”.

A partir de las siguientes investigaciones abordamos el estado de la cuestión:

- **“Una cita con los maestros” Los enigmas del encuentro con discípulos y aprendices.**

Autora: Laura Duschatzky (2008)

La obra publicada por la editorial Miño y Dávila fue el resultado de una tesis de Maestría en Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos.

Se trató de un análisis y profundización conceptual a partir de un trabajo de campo que consistió en escuchar con deleite y recato, al decir de Horacio González en el prólogo del libro, a quienes son instigados para que hablen de su experiencia en el seno de la relación maestro-discípulo.

Las entrevistas realizadas por Duschatzky (2008), ubicaron el foco en: “cómo construye cada entrevistado la figura de maestro desde la posición de discípulo/aprendiz” (p.20). La indagación sondeó en ejes como el tiempo, el pensamiento, los encuentros, la contingencia. Realizó una crítica aguda a los conceptos de arquetipo y totalidad. Uno entre varios de los argumentos que esgrimió fueron: “Lo que queda del encuentro... no es la persona del otro la que produce... efectos, sino el resultado de ese ‘entre’ que se genera.” (p.63).

Esta alusión al “entre” de la investigación mencionada entendemos se vinculó a la temática que nos provocó a pensar en términos de las relaciones entre las figuras escolares como incidentes en las decisiones de los equipos de gestión directiva.

En la escritura la autora expuso enunciados que fueron consecuencia de encuestas donde se visibilizaron sentidos a prácticas que devinieron en encuentros entre discípulos y maestros, decires que se convirtieron en impactos institucionales y subjetivos.

En las entrevistas, fue bordeando a través de sus preguntas la porción de incertidumbre, de vacío, que cada encuentro entre maestros y aprendices representó.

Se pudieron leer los vínculos de poder que se tejieron en los encuentros, como así también los múltiples sentidos que se le imprimieron a la transmisión.

El singular abordaje de la autora hizo énfasis en la imposibilidad de capturar sentidos de forma totalizante y recurrió a lo no definido, a lo indefinible, en estos términos: “Escribir sobre el encuentro implica ante todo aceptar la opacidad... acercarme sabiendo de la imposibilidad de capturar su sentido, y de la necesidad de recurrir a lo no definido, a lo indefinible...” (p.47). Aludió además a los encuentros como un sutil movimiento, como tropiezo, como desliz, “...se abre la posibilidad de deslizarse por los claros, al igual que en un crucigrama se dejan espacios para que emerja el movimiento...” (p.52).

En su obra, Duschatzky citó a Hassoun (1996), quien planteó “...podemos afirmar que la transmisión es análoga a la creación de una obra de arte cuyas pequeñas imperfecciones, sus pequeñas fallas, harán que cada uno pueda reconocer en ese tesoro la marca de lo que ha sido repensado por cada generación...” (p.59). El arte como pasaje, como analogía, impresión estética que transformó, que otorgó sentidos. Vinculó al oficio del artesano como trabajo exploratorio, personal donde ninguna regla por sí misma pudo sustituir a quien lo realiza.

Duschatzky propuso descifrar y leer en entrelíneas las concepciones que subyacen en lo que dijeron los entrevistados. “Maestro implica la presencia de otro, que en este caso, lo llamaré aprendiz. Maestros y aprendices, un par que implica no estar juntos sino entre dos...” (p.67).

Apeló a las formas que emanan del caleidoscopio como imagen que mezcla tonalidades y figuras y nos planteó que “...El encuentro tiene que ver con la composición...” (p.70).

Ubicó algunas coordenadas que aportaron a las relaciones entre maestros y aprendices como son, la igualdad y la confianza a partir de los desarrollos teóricos de Rancière (p.79) y de Simmel, respectivamente (p.86).

Análisis

Laura Duschatzky (2008) aportó a las investigaciones preliminares que hicieron al problema que hemos referido; en tanto pudimos vincular parte del contenido de su trabajo con lo planteado por uno de los referentes teóricos que propusimos: Gilles Deleuze en su obra *El saber. Curso sobre Foucault* (Tomo I) (2013). Relación que logramos advertir al realizar el análisis y articulación de algunas respuestas que los entrevistados ofrecieron.

Duschatzky (2008) retomó a uno de los entrevistados, quien enunció: “yo siento que todas las personas que me llaman la atención, te dicen un montón de cosas, pero te ayudan a armar tu camino, no te quieren dar una verdad...” (p.72). Entendimos que allí se planteó una vinculación posible respecto a la verdad, entendida ésta como relación entre enunciados y visibilidades, articulación que en nuestro marco teórico la retomamos de Michel Foucault, quien la definió como una batalla.

En el mismo sentido, Duschatzky en la contratapa del libro se interrogó acerca de: “¿En qué condiciones hay maestros para los jóvenes de hoy?” planteo que vuelve a articularse con la pregunta que Foucault en Deleuze formuló en los siguientes términos: “¿Bajo que condiciones algo es posible?” (p.38) Inquietudes, preguntas que han sido abordadas en el eje del problema que planteamos en la presente investigación.

- ***Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional***

Autora: Verónica Giselle Gómez (2013) - Universidad Interamericana

La investigación resultó de un trabajo de finalización de la carrera Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas. El formato metodológico consistió en un estudio de casos.

La autora en el resumen planteó:

Se trata de una indagación descriptiva con abordaje cualitativo acerca de la incidencia del estilo de gestión escolar del equipo de conducción en el clima institucional, percibido por los directivos y docentes de una escuela de Nivel Secundaria.

El trabajo se lleva a cabo en una institución educativa, de Gestión Privada de la provincia de Buenos Aires. (Gómez, 2013 p.2)

El problema que abordó lo formuló de la siguiente manera: “¿Cómo incide el estilo de Gestión Escolar del equipo de conducción en el clima institucional percibido por los directivos y docentes de una escuela de Nivel Secundario de Gestión Privada?” (p.39).

Como objetivo general, la investigadora se ha propuesto analizar la percepción de los directivos y docentes sobre la incidencia del estilo de Gestión Escolar del equipo de conducción en el clima institucional en una escuela de Nivel Secundario.

La perspectiva que Gómez aportó en una primera instancia hizo eje en clasificaciones que aludieron a las estructuras organizacionales en relación a los estilos de conducción, como así también a la tipología de los estilos de gestión.

En una segunda instancia se centró en la figura del director, para luego adentrarse en las tareas y funciones de gestión del equipo directivo.

A medida que avanza el desarrollo del corpus de investigación, la autora describió elementos prácticos para conducir la negociación, como así también apeló a diferentes dimensiones donde opera la tarea del director. Sumó a sus planteos las nuevas formas de liderazgos que un director necesitó asumir, junto a su equipo de gestión, para fortalecer la participación colectiva, la negociación y resolución de conflictos. También agregó una serie de *tips* para una comunicación efectiva.

Realizó una reseña de los tipos de clima escolares y factores que lo determinaron, como así también estableció algunas claves de un clima facilitador del aprendizaje de las organizaciones.

Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos utilizadas por la investigadora fueron entrevistas semiestructuradas para el equipo de conducción y docentes.

Para el trabajo de campo se construyó una base de datos con dos variables: Estilo de Gestión y Clima Institucional, que permitieron analizar la percepción de los directivos y docentes sobre la incidencia del estilo de Gestión Escolar del equipo de conducción en el clima institucional, en una escuela de nivel secundario. Las variables mencionadas fueron analizadas desde diferentes dimensiones e indicadores elaborados a fin de abordar el problema de estudio.

Entre las conclusiones Gómez (2013) planteó:

En relación a los roles del equipo directivo como líderes en los distintos estilos de gestión escolar, queda de manifiesto, a través del discurso

del equipo de conducción, que se realizan estrategias para estimular la participación de los docentes; aunque se evidencia que los mismos no las reconocen. Asimismo directivos y docentes no coinciden en la manera de fortalecer el sentido de pertenencia en la institución; en el modo de sancionar las faltas y premiar los logros. Por otro lado, el equipo de conducción manifiesta trabajar en equipo y los docentes aseguran que trabajar en equipo no resulta posible, debido a los tiempos institucionales. Se evidencia la existencia de conflictos respecto a decisiones tomadas por el equipo de conducción y al modo de resolverlos; tanto directivos como docentes, no coinciden en sus discursos respecto a los aspectos mencionados (p.77).

Análisis

La articulación que desarrolló Gómez entre clima institucional y gestión escolar entendemos hizo al nudo de nuestro problema de investigación.

El trabajo de campo desarrollado dio cuenta de la complejidad de efectos, afectos, consecuencias que cada decisión provocó en la articulación entre el clima institucional y la gestión escolar. Como así también la divergencia de sentidos otorgados a las estrategias y/o decires que se manifestaron contradictorios, esto fue: por un lado la intención de quienes conducen y toman decisiones y, por el otro la recepción de quienes eventualmente podrían ser los destinatarios de estas decisiones. Entre ambas cuestiones hubo algunas discontinuidades propias del malentendido estructural que tiñeron el entre varios. Malentendido necesario de advertir, para que algo de lo posible en el encuentro entre seres humanos emerja. Cuestión abordada por la investigación referida y que hizo al eje de nuestra indagación sobre prácticas institucionales y profesionales.

Diseño Metodológico

Modalidad: Análisis y Profundización conceptual

Hemos tomado dos viñetas de la práctica psicopedagógica para visualizar diferentes fuentes empíricas de intervención en equipos de gestión directiva. Estas viñetas estuvieron vinculadas al estar juntos y su impacto en las decisiones asumidas por los directivos escolares.

Estos pasajes experienciales fueron articulados en el marco teórico, a fin de que la escritura tome la forma de análisis y profundización conceptual. En él analizamos e interpretamos la temática propuesta.

Las fuentes han sido los archivos de la práctica psicopedagógica en escuelas secundarias, como así también la lectura de dictámenes en la JDPDSF.

La estrategia metodológica se ha realizado desde una perspectiva cualitativa centrada en el análisis explicativo que va más allá de lo observable. Se estudiaron las consecuencias de las relaciones en las decisiones y se analizaron los factores que las hacen variar a través de los conceptos de los autores citados en el marco teórico.

La investigación se ha basado en un proceso inductivo, esto fue haber explorado y descripto para luego generar perspectivas teóricas.

El enfoque estuvo fundado en métodos de recolección de datos no estandarizado.

La muestra no buscó generalizar resultados, pretendió ser propositiva y profundizar en el análisis.

Las técnicas de recolección de datos se llevaron adelante a través de la observación, lectura y escucha no estructurada, en los soportes del archivo de la práctica profesional como así también la revisión de documentos de la JDPDSF.

El proceso de indagación resultó flexible, circuló entre las viñetas de la práctica psicopedagógica y el desarrollo de la teoría. Las unidades de análisis resultaron ser dos:

- Intervenciones donde las relaciones entre los actores escolares que incidieron en que algunas decisiones de los equipos de gestión resultaron impulsoras de proyectos y propuestas.
- Intervenciones donde las relaciones entre las figuras escolares impactaron en algunas decisiones de los equipos de gestión, en tanto se transformaron en intervenciones rígidas y obturantes de intercambios.

A modo de cierre, retomamos de la obra de Pierre Bourdieu y Loic Wacquant (1995), *Respuestas por una Antropología Reflexiva* dos conceptos que designan nudos de relaciones, en tanto consideramos hacen al fundamento filosófico en el que pretendemos enmarcar la cuestión metodológica. Ellos son los conceptos de campo y *habitus*:

Un campo está integrado por un conjunto de relaciones históricas objetivas entre posiciones ancladas en ciertas formas de poder (o de capital), mientras que el *habitus* alude a un conjunto de relaciones históricas “depositadas” en los cuerpos individuales bajo la forma de esquemas mentales y corporales de percepción, apreciación y acción... (p.23).

...el *habitus* está indisociablemente ligado con la imprecisión y la ambigüedad”, ya que obedece a una “lógica práctica, es decir, a aquella de la vaguedad y la aproximación, que define la relación con el mundo ordinario”, y que es “lógica en la medida en que ser lógico se aparta de ser práctico...” (Bourdieu, 1987, citado en Bourdieu, Wacquant p.27).

Marco Teórico

Iniciamos el abordaje teórico del problema de investigación con el siguiente interrogante: ¿Qué singulares aportes realiza el campo de la Filosofía, a las Políticas Públicas? Para desandar esta pregunta tomamos a Jacques Rancière(1996) quien en su obra *El desacuerdo* plantea:

La filosofía no socorre a nadie y nadie le pide auxilio, aún cuando las reglas de conveniencia de la demanda social hayan instituido la costumbre de que políticos, juristas, médicos o cualquier otra corporación, cuando se reúnen para reflexionar, invitan al filósofo como especialista de la reflexión en general. Para que la invitación produzca algún efecto de pensamiento, es preciso que el encuentro halle su punto de desacuerdo (p.8).

Al respecto, Rancière define el desacuerdo del siguiente modo:

Es el existente entre quien dice blanco y quien dice blanco pero no entiende lo mismo o no entiende que el otro dice lo mismo con el nombre de la blancura... El desacuerdo no es el desconocimiento... Tampoco es el malentendido que descansa en la imprecisión de las palabras (p.8).

Para articular nuestra pregunta de investigación en el marco de las Políticas Públicas en general, nos apoyamos en la obra *¿Qué es la política?* de Hannah Arendt (2007). En ella, sondeamos la particular concepción de política que esta filósofa alemana aporta al pensamiento contemporáneo.

“...preguntas tan elementales y directas como ‘¿Qué es la política?’ pueden surgir sólo si ya no hay ni son válidas las respuestas formuladas por la tradición.” (p.11).

“La política trata del estar juntos y los unos con los otros de los *diversos*. Los hombres se organizan políticamente según determinadas comunidades esenciales en un caos absoluto, o a partir de un caos absoluto de las diferencias.” (p.45).

“...la política organiza de antemano a los absolutamente diversos en consideración a una igualdad *relativa* y para diferenciarlos de los *relativamente* diversos” (p.47).

Si se quiere cambiar una institución, una organización, cualquier corporación pública mundana, sólo puede renovar su constitución, sus leyes, sus estatutos y esperar que todo lo demás se dé por sí mismo. Que esto sea así tiene relación con el hecho de que siempre que se juntan hombres –sea privada, social o público-políticamente– surge entre ellos un espacio que los reúne y a la vez los separa (p.57).

“Dondequiera que los hombres coincidan se abre paso entre ellos un mundo y es en este ‘espacio entre’... donde tienen lugar todos los asuntos humanos.” (p.57).

Como así también tomamos de la obra de Michel Foucault (1992), *Microfísica del poder*, herramientas para desanudar el carácter micropolítico del problema que abordamos en la presente investigación. Foucault (1992) aporta las siguientes argumentaciones:

Entre cada punto del cuerpo social, entre un hombre y una mujer, en una familia, entre un maestro y su alumna, entre el que sabe y el que no sabe, pasan relaciones de poder que no son la proyección pura y simple del gran poder del soberano sobre los individuos; son más bien el suelo movedizo y concreto sobre el que ese poder se incardina, las condiciones de posibilidad de su funcionamiento (p.157).

No es la dominación global la que pluraliza y repercute hacia abajo; pienso que hay que analizar la manera cómo los fenómenos, las técnicas, los procedimientos de poder funcionan en los niveles más bajos, mostrar cómo estos procedimientos se desplazan, se extienden, se modifican, pero sobre todo cómo son investidos y anexionados por fenómenos más globales y cómo poderes más generales o beneficios económicos pueden insertarse en el juego de estas tecnologías al mismo tiempo relativamente autónomas e infinitesimales del poder.” (p.145).

“...estudiar el poder...desde fuera del campo delimitado por la soberanía jurídica y por las instituciones estatales. Se trata de estudiarlo partiendo de las técnicas y de las tácticas de dominación.” (p.147).

Con el objetivo de indagar en las relaciones de poder, su articulación con el concepto de verdad, el interjuego entre lo que se ve y se dice, nos centramos en el singular análisis de la obra de Foucault que realiza Deleuze (2013) en *El saber. Curso sobre Foucault (Tomo I)*. El autor nos advierte respecto que “...‘ver’ no es el

ejercicio empírico del ojo, sino constituir visibilidades, ver o hacer ver. Y que ‘enunciar’ no es el ejercicio empírico del lenguaje, sino constituir enunciados.” (p.26). Articulación entre lo que se ve y se dice que le otorga complejidad y profundidad al análisis que pretendemos dar.

En su primera tesis Foucault (2013) plantea que: “...cada época, cada formación histórica dice todo y muestra todo. Tesis 2: las visibilidades y los enunciados no están dados inmediatamente, hay que extraerlos.” (p.45).

“El saber es cuestión de práctica, y la verdad es la relación entre prácticas discursivas y prácticas no discursivas.” (p.44).

Según la interpretación que Deleuze realiza, Foucault a través de su cuarta tesis alude a “...la relación entre las visibilidades y los enunciados como una batalla...” (p.32).

“...los enunciado y las frases no van a ser lo mismo...” (p.45).

“...los enunciados de una época... nunca están ocultos..., nunca están inmediatamente dados.” (p.62).

“Un enunciado... Es una función que consiste en regularizar las singularidades trazando la curva que pasa por la vecindad de dichas singularidades... El enunciado es serial.” (p.240).

Al indagar acerca de la arqueología, según Deleuze Foucault se pregunta en torno a los archivos y formula los siguientes interrogantes, “¿Qué es lo que una época ve y hace ver, qué es lo que dice y hace decir?” (p.37), “¿Bajo que condiciones algo es posible?” (p.38).

“...Toda relación de fuerza es poder, y el poder consiste únicamente en una relación de fuerzas...” (p.243).

“...la imagen visual sepulta algo, recubre algo. La imagen visual vale por lo que hay debajo. Es el límite superior de la visión, la visión que capta lo que no es visible...La imagen visual vale siempre por lo que recubre.” (p.188).

En cuanto a la dimensión estética, el análisis que introduce Deleuze de la obra de Foucault alude:

“... el método de las visibilidades puede fundar todo un campo de análisis estéticos... Hay regímenes de luz, regímenes de visibilidad, exactamente como hay regímenes de enunciados.” (p.103).

Este enlace se tomará en cuenta para las provisionarias conclusiones a las que arribaremos en la presente investigación.

A fin de fundamentar y complejizar el estudio en torno a la cuestión del sentido de las relaciones institucionales entre los actores escolares que inciden en las decisiones de los equipos de gestión directiva, sumamos los aportes de la obra de Cornelius Castoriadis (2013), *La institución imaginaria de la sociedad*. Con respecto al sentido Castoriadis formula:

Es imposible sostener que el sentido es simplemente lo que resulta de la combinación de signos. ...la combinación de los signos resulta del sentido, pues finalmente el mundo no está hecho más que de gentes que interpretan el discurso de los demás; para que éstos existan, primero es necesario que éstos hayan hablado, y hablar es ya elegir signos, dudar, rehacerse, rectificar los signos ya elegidos -en función de un sentido (p.222).

En cuanto a los sistemas simbólicos realiza el siguiente planteo:

“...sistemas simbólicos...Consisten en ligar a símbolos (a significantes) unos significados (representaciones, órdenes, conminaciones o incitaciones a hacer o a no hacer...)” (p.187).

“Todo simbolismo se edifica sobre las ruinas de los edificios simbólicos precedentes, y utiliza sus materiales...puede conducir a unos vínculos totalmente inesperados...” (p.194).

Por otra parte advierte acerca de que “...la constitución de los signos en función de un sentido es algo infinitamente más complejo... la característica más profunda del fenómeno simbólico... su relativa indeterminación.”(p.223). Como así también abre la perspectiva a través de introducir la siguiente articulación:

“...el discurso esta preso en el simbolismo. Pero esto no quiere decir que le esté fatalmente sometido..., aquello a lo que el discurso apunta es a algo distinto al simbolismo: es un *sentido* que puede ser percibido, pensado o imaginado...” (p.225).

“...el simbolismo a la vez determina unos aspectos de la vida y de la sociedad...y está lleno de intersticios y de grados de libertad.” (p.202).

En las conclusiones provisorias incluiremos la dimensión estética propuesta por Rancière (2006) en su obra *El inconsciente estético*, quien da en llamar revolución estética a:

“...la abolición de un conjunto ordenado de relaciones entre lo visible y lo decible, el saber y la acción, la actividad y la pasividad.” (p.35).

Por otra parte manifiesta que:

“Equipos de gestión directiva: entre la política y la estética del estar juntos”

“El hecho poético está ligado a esta identidad de los contrarios, a la distancia entre una palabra y lo que ella dice. Hay solidaridad entre el carácter poético del lenguaje y su carácter cifrado.” (p.41).

Respecto a ese cifrado el autor aclara que resulta ser “...la inscripción del proceso mismo por el cual esa palabra es producida” (p.41).

Viñetas de la práctica profesional

Situación problemática:

Principales cuestiones que preocuparon, motivaron, llevaron a pensar en la construcción de la problemática y que dieron cuenta de una o unas preguntas centrales del eje del trabajo:

Entre visibilidades y enunciados: registros de algunas prácticas

La situación que presentamos a continuación ha formado parte del archivo de registro escrito como integrantes de equipos psicopedagógicos en escuelas secundarias en la tarea de acompañamiento a equipos directivos en el transcurso del año 2016.

Este registro contiene una variedad de narrativas acerca de diversas intervenciones institucionales entre estamentos escolares. Intervenciones, donde la palabra, la escucha, convertidas en preguntas procuraron desnaturalizar prácticas y sus sentidos con el fin de desandar la complejidad que provocó el entre varios en las instituciones escolares de época. De este registro escrito hemos seleccionado la viñeta por su originalidad en la propuesta, en tanto el estamento al que referimos no resulta ser un ámbito de intervención psicopedagógica frecuente.

La narrativa relata cómo las relaciones entre actores escolares que incidieron en las decisiones de los equipos directivos resultaron impulsoras de proyectos y propuestas.

Fue a partir del malestar manifestado por el equipo directivo de una escuela secundaria, referido a desencuentros, malos entendidos, discusiones, entre las personas que integraban la secretaría escolar. Este último estamento concentra información y por consiguiente poder; relación de fuerzas a considerar si vamos a tratar de efectos en las decisiones de equipos de gestión. Por otra parte la secretaría de una escuela es un ámbito donde circulan todos los miembros de la institución por diferentes necesidades. Cuando los lazos se encuentran obturados una mera consulta y/o un simple trámite puede convertirse en una odisea. A partir de atender esta circunstancia, interpretada como obstáculo para la gestión directiva, desde el equipo psicopedagógico propusimos un espacio de escucha, al igual que el ofrecido a padres, alumnos, docentes cuando manifestaban malestar en referencia a los

vínculos, a los aprendizajes o a la enseñanza etcétera. Este singular modo de hacer lugar a la tarea resultaba novedoso, puesto que era la primera vez que se escuchaba, desde la práctica psicopedagógica, a los integrantes de la secretaría de la institución en su “dolor laboral”... De estas reuniones participaban dos psicopedagogas y los integrantes de la secretaría escolar, conformada por un total de siete personas de ambos sexos.

Los encuentros fueron sucediéndose semana tras semana.

En un primer tiempo, la consigna propuesta consistió en historizar las circunstancias a través de las cuáles, cada integrante del estamento llegó a ocupar un lugar en la secretaría de la escuela y narrar la función específica que cumplía cada uno.

Se contó con el recurso del Decreto 817/81, encuadre legal regulatorio de la tarea administrativa escolar.

En un primer momento, la circulación de la palabra no resultó fluida. Luego, fueron bajando la guardia y animándose a plantear desde la tarea y la función que cada uno encarnaba, las diferencias, los enojos, las dudas, la desconfianza a la palabra, a la mirada, al gesto...

El malestar logró definirse con las siguientes expresiones: “ciertas rivalidades”, “roces como consecuencia de malentendidos”, “cruces de palabras”, “falta de compañerismo”, “falta de entusiasmo para con la tarea”, entre otras.

En un segundo tiempo:

Como equipo psicopedagógico, realizamos una devolución de la tarea en los siguientes términos:

En general, se escuchaba, elegían las funciones que desempeñaban.

Había un saber hacer respecto de la función que ejercían.

El malestar que provocaba la dificultad en la tarea y/o en los vínculos con otros desencadenaba en algunos integrantes del estamento enfermedades – accidentes que asociaban al malestar laboral, como así también prolongadas ausencias por diversas razones.

Definían la tarea que realizaban como de control y exigencia. Respecto de ello, preguntamos: ¿Cómo se tramita esta articulación control-exigencia en el estar juntos?

Las respuestas fueron: Exigente mirada, opinión despectiva que en algunas circunstancias se explicitaba respecto de aquello que el semejante hacia o dejaba de hacer. Todo esto incidía en la relación entre compañeros de tarea.

Al finalizar uno de los encuentros un participante preguntó si el trabajo de escucha estaba pensado en entrevistas individuales con los integrantes del estamento. Esta pregunta fue escuchada como una demanda por tanto se relanzó al grupo esta posibilidad en los siguientes términos: quien necesite ser escuchado acerca de cuestiones singulares, había apertura para ello de manera particular, solo necesitaron demandarlo.

Los encuentros individuales y grupales entre todos los miembros de la secretaría se sucedieron en el tiempo, con la finalidad de que la tarea haga eje en lo propio del trabajo, sostenido en el marco legal regulatorio como así también en la confianza en la labor de cada uno, en el sostener la palabra y los acuerdos...

Las reuniones grupales se realizaban cada quince días en un lapso de seis meses.

Esta, entre otras intervenciones y decisiones del equipo directivo, fueron el aporte para que una de las integrantes del estamento, quien ocupaba un cargo de prosecretaria con un gran sentido de pertenencia a la institución³ ante la ocasión de tomar el cargo de secretaria (función que representa asumir el liderazgo del sector) decida tomar esta responsabilidad. Decisión individual, que impulsó posibilidades y alternativas en el colectivo institucional como así también ubicó el malestar en un impasse.

De la lectura de dictámenes analizados por la Junta de Disciplina para el Personal Docente, que ha sido el resultado de una investigación sumarial, nos interesó ubicar el foco en aquellas prácticas de los equipos de gestión directiva que desembocaron en un sumario. Indagación sumarial que en primera instancia transformó a las relaciones entre los integrantes de la comunidad escolar. Corresponde decir que la indagación sumarial tiene varias instancias: algunas de ellas, puramente administrativas; otras, de investigación en el territorio de las prácticas. A partir de este sondeo institucional que formó parte del corpus del expediente se develó el contexto, el clima escolar, entre varias otras cuestiones. Contexto y clima escolar que fueron leídos como signos, como señales para el

³ Posición subjetiva, que en ese tiempo interfería la tarea diaria y en consecuencia el lazo con los compañeros de trabajo.

estudio y análisis que pretendimos otorgar a la pregunta inicial explicitada en cómo las relaciones institucionales entre los actores escolares incidieron en las decisiones de los equipos de gestión directiva.

La decisión de tomar enunciados y no algunos dictámenes en particular vino del interés en leer el clima de época. De modo más específico, en diferentes equipos de gestión diseminados a lo largo y a lo ancho de la Provincia de Santa Fe, resultó similar el nombre tomado por las relaciones entre las figuras escolares, que incidieron en que algunas decisiones de los equipos de gestión se transformaran en intervenciones rígidas y obturantes de intercambios. Solo mutaron las identidades de los actores escolares. Entendemos, esta circunstancia aportó a las Políticas Públicas en general, en tanto no es un caso aislado, sino que formaba parte de los dictámenes la reiteración de prácticas tramitadas a partir de relaciones escolares donde se repetían los malentendidos, la desconfianza y el malestar.

De dictámenes elaborados entre los años 2013 a 2018 hemos recuperado una totalidad de 40 situaciones convertidas en sumario por causales de relaciones que se tornaron rígidas y obturantes de intercambios.

Extrajimos algunos enunciados con la finalidad que nos habilite a pensar en cómo la incidencia de las relaciones institucionales entre los actores escolares impactaron en las decisiones de los equipos de gestión directiva, cuando éstas se tornaron imposibilitantes de intercambios.

Hicimos hincapié en algunos decires incluidos en informes, actas que describían malestares de las figuras escolares vinculados a directivos de esta época:

Expresiones de los docentes en referencia a la directora:

“...En ocasiones cuando no sabe cómo resolver, falsea la verdad y pone en boca de otros lo que no dijeron...”

“...se nota un clima de tensión y disconformidad permanente en la institución...”; “...se revela un liderazgo no legitimado cayendo en conductas que se presentan: en la Sra Directora como exigencias de lo que corresponde con rigidez y de forma imperativa, entendida como autoritarismo por la mayor parte de la comunidad...”; “...la Dirección no supo mantener un ambiente de convivencia en la Institución e incluso fomentó la división entre el personal de la Institución...”

Manifestaciones de los docentes acerca del equipo de gestión:

“Falta trabajo en equipo entre directora y vice.”

“En la institución se observa tensión e incertidumbre, reina el malestar entre docentes enfrentados y padres que responden a uno y otro bando; un equipo directivo que aún no ha alcanzado a organizar la institución en beneficio de alumnos, padres, docentes, comunidad. Se vislumbra desconfianza, temor, roles y funciones no reconocidas y desaciertos al aplicar normas y asumir responsabilidades...”; “...El clima era muy feo, ...los directivos no querían ni que hablemos entre los docentes...”

Declaraciones de la directora en referencia a la vicedirectora:

“Me llamaba por teléfono a mi casa durante dos o tres horas. Siempre hablaba en contra de los docentes o del personal que estaba de licencia...”; “...gente con licencia, malos comentarios, angustia por todo el personal docente y asistentes escolares. Nada de lo que sucede le hace bien a la institución...”; “...la Sra. Vice, no tiene respeto, y además critica, insulta, grita haciendo o diciendo que ella es la vicedirectora.”

Desarrollo

“Lo que he dicho no es ‘aquello que pienso’, sino lo que con frecuencia me pregunto si no podría pensarse.”

(Foucault, 1992 p.174).

Filosofía y Políticas Públicas

Para dar inicio al desarrollo nos formulamos dos preguntas muy provocadoras en sí mismas: ¿Qué singulares aportes realiza el campo de la Filosofía a las Políticas Públicas?, y en el marco de la presente investigación, ¿Qué aportes realizó esta perspectiva al modo en que las relaciones institucionales entre los actores escolares incidieron en las decisiones de los equipos de gestión directiva?

Partimos de entender que la Filosofía, con todo su bagaje ancestral, le otorga a los análisis de las problemáticas argumentos, fundamentos. Le concede método y perspectiva a los debates, procura ampliar la mirada variando sentidos y posicionamientos. Aporta a través de la reflexión a desnaturalizar sentidos que podrían transformar prácticas. Como así también, interpela los discursos que se plantean como inobjetables, y propone marcar un contrapunto a los dogmáticos. En ocasiones, las ideas paradójicas que articula nos permiten tomar distancia de la tiranía del sentido común que tiñen los análisis institucionales ante algunas coyunturas. En relación a los pasajes de la práctica seleccionados al momento de escuchar el malestar en el que la secretaría escolar se hallaba inmersa, esta perspectiva amplió la mirada, variando sentidos; los que estuvieron disponibles para ser desnaturalizados, como así también marcar contrasentidos a aquellos que aparecían como inobjetables. Discutir, interrogar los argumentos que en algunas coyunturas se escudan en “Por aquí las cosas siempre se hicieron así...”.

Referiremos a la función y oportunidad en términos de pensamiento, otorgada por *el desacuerdo* desde la perspectiva filosófica de Jacques Rancière (1996) descripta en el marco teórico.

La Filosofía como desacuerdo aporta a las Políticas Públicas la interrupción del tono monocorde en los análisis. Sus derivaciones resultan disruptivas, despabilan y acompañan a las Políticas Públicas en la construcción de

pensamientos no siempre de modo acompasado. Es un acompañamiento devenido en inquietud, en asombro, en curiosidad, resulta dinámico. A su vez no tiene un compás regular, sino que desacelera para detenerse a elaborar, a rearmar y lanzar otra pregunta o cuestión que provoca. Genera reflexión en tono de razonamiento y de no saber absoluto, encriptado. Vale aclarar: desacuerdo no es sinónimo de imprecisión ni de malentendido.

El desacuerdo en las relaciones entre actores escolares, en los pasajes experienciales seleccionados referentes a los dictámenes de la JDPDSF, se pretendió tramitarlo con maniobras que generaron malestar y dolor laboral. Al “no saber qué hacer” se lo intentó acallar con insultos, críticas y gritos. La inquietud que provocó el desacuerdo procuró ser atemperada con un tono monocorde en el estar juntos, (traducido en la expresión *“los directivos no querían ni que hablemos entre los docentes...”*). Esta tonalidad se alejó de la perspectiva filosófica planteada, rigidizó y obturó proyectos y propuestas institucionales.

La Filosofía resulta un campo disciplinar muy vasto y en movimiento permanente, como así también podríamos decir que es infinito en sus producciones teóricas.

Los movimientos permanentes otorgaron opciones, recorridos, oscilaciones donde las relaciones entre los actores escolares se transformaron. En ocasiones, incidieron en que algunas decisiones de los equipos de gestión hayan logrado ser impulsoras de proyectos y propuestas. Los movimientos además pueden haber desembocado en relaciones entre las figuras escolares, que impactaron en algunas decisiones de los equipos de gestión, en tanto se transformaron en intervenciones rígidas y obturantes de intercambios. Ambas alternativas encuentran sustento en las viñetas incluidas en la situación problemática.

Cuando decimos Políticas Públicas, compartimos el concepto propuesto por Daniel Comba (2006) en los siguientes términos:

Por Políticas Públicas entendemos a las líneas de acción y de información adoptadas democráticamente, impulsadas desde el sector público, con distintos grados de participación de diversos sectores sociales, y que buscan solucionar problemas o satisfacer necesidades en la sociedad, o reconocer una situación social como deseable y, en consecuencia, sostenerla. (p.16), bastardillas del autor

A partir de este concepto, afirmamos que la complejidad del escarpado y zigzagueante campo de intervención de las Políticas Públicas requiere del desacuerdo como método. Método que nutre el nudo de la acción política, otorga heterogeneidad, desacople, desajuste y ampara la posibilidad de alojar lo distinto, lo diferente, aquello que distingue, separa, hace de marca en la distinción.

Política y Filosofía Política

...En efecto, recuerda: lo opuesto al amor no es el odio sino la indiferencia. Lo opuesto a la fe no es la arrogancia; lo opuesto a la cultura no es la ignorancia sino la indiferencia; lo opuesto al arte no es lo horrible sino la indiferencia.

Y lo opuesto a la paz es la indiferencia a ambas a la paz y a la guerra... (Wiesel, p.36 2009)

Dentro del campo de la Filosofía, la Filosofía Política contribuye a desandar el problema que nos planteamos. Para ello seleccionamos algunas conceptualizaciones que Hannah Arendt (2007) planteó en su obra *¿Qué es la política?*

La autora le otorgó legitimidad a la diversidad emanada del estar juntos, como así también a la separación de las respuestas provenientes de la tradición. Fue nuestra pretensión que la política entendida en estos términos aporte a la desnaturalización de sentidos, a despabilar, a sacudir la indiferencia. Decimos sacudir la indiferencia y como consecuencia interrogar algunas tradiciones y convenciones preacordadas a través de preguntas que llamamos incómodas, como lo son en relación a aquello que devino en cotidiano: ¿cómo fue que llegamos hasta aquí?, ¿será que puede ser/gestarse de otro modo el estar juntos? Preguntas centradas en el eje de la intervención que transmitimos respecto a la secretaría escolar.

Este estar juntos pero incómodos, en asumir el riesgo de lo imprevisible en el caos absoluto o a partir del caos, otorgó la oportunidad de romper e interrumpir aquello que aparecía como naturalizado, como rigidizado y/o estereotipado.

Las figuras que resultaron en estereotipo intentaron ser un atajo engañoso y de ese modo pretendieron esquivar la complejidad representada en la construcción

incómoda del entre varios. Las viñetas seleccionadas de los archivos de la JDPDSF dieron cuenta de ello a través de los informes retomados donde manifestaron que las estrategias asumidas por el equipo directivo resultaron en enfrentamientos entre padres y docentes, como así también instalaron desconfianza, temor y confusión.

El particular sentido otorgado a la perspectiva política aportó a la investigación, en tanto ubicó a la condición de incomodidad e inconveniente como insumos propiciatorios de proyectos y propuestas. Como así también, se asumió el riesgo de lo imprevisto, de lo imposible de anticipar y de pergeñar las tácticas que al decir de Michel De Certeau (1996):

“Aprovecha las ‘ocasiones’ y depende de ellas... No guarda lo que gana. Este no lugar le permite... tomar al vuelo las posibilidades que ofrece el instante... Caza furtivamente. Crea sorpresas. Le resulta posible estar allí donde no se le espera. Es astuta” (p.43).

Teniendo en cuenta el planteo de De Certeau, consideramos que fue en la astucia de tomar la pregunta de uno de los integrantes de la secretaría escolar acerca de poder expresar el dolor laboral en entrevistas individuales donde pudieron ser abordados algunos sentidos particulares, subjetivos para luego enlazar en lo grupal. De este modo el desencuentro por un instante viró sus sentidos hacia la construcción de proyectos y propuestas.

¿Por qué la política? Porque es inherente al entre varios, entre los diversos, tal como lo plantea Arendt (2007). Partimos de entender a la política como regulación de los “entre” institucionales; desde allí nos interesó indagar acerca de las determinaciones que se tomaron frente a la cotidianeidad escolar, sus matices y consecuencias. “Entre” que, en los recortes de la práctica ofrecidos, quedó ejemplificado en las sucesivas reuniones donde la palabra, la escucha, la reflexión en tono de pensamiento circuló y habilitó un modo otro de estar juntos.

En la presente investigación la Filosofía Política realizó un valioso aporte al objeto de estudio planteado, en tanto las relaciones institucionales entre los actores escolares, como así también las decisiones de los equipos de gestión directiva, requirieron del desacuerdo como forma legítima e implícita en las relaciones entabladas al interior de las instituciones escolares.

Este enunciado extraído de la situación problemática: “...*En ocasiones cuando no sabe cómo resolver, falsea la verdad y pone en boca de otros lo que no*

dijeron...” nos otorgó la oportunidad de estudiar las alternativas a no saber cómo resolver y generar obstáculos en el entre varios. En lugar de ello proponemos ubicar el no saber como apertura, como vía de creación de opciones en el desacuerdo.

Desacuerdo que no implicó guerra, relaciones belicosas, ni concordia. Separación que planteó un contrapunto a los discursos únicos y monocordes, introdujo la heterogeneidad develada en la separación para luego confluir en prácticas comunes. Vaivén necesario, aunque no garante de “un mundo feliz”, no obstante ello, sí advirtió de la complejidad y necesidad de pensamiento y reflexión que implicaron las relaciones institucionales en su vinculación con los actores escolares y las decisiones de los equipos de gestión directiva y que por otra parte hacen al contexto de las micropolíticas.

Micropolíticas: impactos ni ingenuos ni neutrales

“Las fuerzas presentes en la historia no obedecen ni a un destino ni a una mecánica, sino al azar de la lucha.” (Foucault, 1992 p. 19).

Si no se piensa en las micropolíticas o no se hace lugar a ellas, ¿qué pasa con las políticas públicas?

Al decir de Foucault (1992) en la obra, *Microfísica del Poder*, en las instituciones que habitamos las relaciones y las decisiones se desplazaron en suelo movedizo y concreto, generando efectos de poder; entendiendo por ello, condiciones de posibilidad e imposibilidad, cuestiones muy necesarias de advertir, en virtud de que sus impactos no resultaron ni ingenuos ni neutrales, tal como lo hemos planteado al inicio. En las viñetas seleccionadas de los dictámenes de la JDPDSF, pudimos leer los desacoples que desarticulaban posibilidades en tanto las funciones directivas no reconocidas por los docentes, la tensión que generó la desconfianza, las fragmentaciones, provocaron efectos de poder y obstáculos en la gestión directiva insoslayables.

Detenerse en el carácter de la micropolítica, como elemento constitutivo de las Políticas Públicas, consistió en una coartada fértil y necesaria, en tanto fue desde esta dimensión que se pudo interpretar, intervenir y analizar. Ha sido desde el carácter infinitesimal que estudiamos las relaciones entre los miembros de la

comunidad escolar, que incidieron en que algunas decisiones de los equipos de gestión resultaron impulsoras de proyectos y propuestas, y en otro sentido, estuvieron las que incidieron en que algunas decisiones de los equipos de gestión se transformaron en intervenciones rígidas y obturantes de intercambios.

No obstante, este carácter infinitesimal dialogó de manera compleja y enmarañada con las técnicas y tácticas de dominación, es por ello que el autor referenciado nos sugirió estudiar el poder partiendo de ellas. Por tanto, fue de este entrecruzamiento de lo infinitesimal con las técnicas y tácticas de dominación donde las Políticas Públicas libraron su batalla, denunciando, revelando resistiendo, desnaturalizando prácticas obturantes de posibilidades, proyectos y propuestas. De los recortes seleccionados podemos indicar que el enlace entre lo infinitesimal, las técnicas y tácticas de dominación estuvo puesto de manifiesto al haber encontrado de manera provisoria y artesanal el modo de hacer virar por un instante el dolor laboral en la secretaría escolar. Logro que desafiara instituidos y se animara a inventar a partir de los grados de autonomía habilitantes de lo infinitesimal.

Las Políticas Públicas están hechas de micropolíticas. El carácter infinitesimal resultó ser el compuesto más íntimo y vital de las Políticas Públicas. Por ello centrarnos en las prácticas escolares que refirieron a relaciones entre actores escolares y en decisiones de equipos de gestión directiva fue ese compuesto íntimo del que las Políticas Públicas no debieran desentenderse. Cuando decimos compuesto íntimo de las Políticas Públicas, la incertidumbre como potencia tiene un primer plano de participación.

¿Qué hacemos con la incertidumbre?

“Creo que tratar de convencer es, pues, una utopía. Se trata de que se acepte ‘al otro’ en su extrañeza y en la soberanía de su diferencia.”
(Edmond, 2000 p. 65).

Hemos tomado la obra *El Saber. Curso Sobre Foucault* de Gilles Deleuze (2013), autor que realizó una interpretación del pensamiento de este filósofo y teórico social francés. En ella, desarrolló de manera detallada la relación entre lo que se ve y se dice, cuestión nodal para nuestro tratamiento de las relaciones

institucionales entre actores escolares e incidencia en las decisiones de los equipos de gestión directiva tratamos.

Deleuze planteó que no habría una correspondencia formal entre lo visible y lo enunciable. Si hay fenómenos de captura, sucederán no bajo la forma de un acuerdo, de una conformidad, sino bajo la forma de captura violenta, de batalla... La coherencia entre ver y hablar varía según cada formación histórica, es decir cada época.

Desde esta perspectiva, nos interesó interrogar los decires de esta época en tanto sumaron en la incidencia de las relaciones, en el estar juntos y bajo qué figuras esta incidencia se filtró en las decisiones de los equipos de gestión directiva. También nos inquietó indagar en los resortes, herramientas disponibles en este tiempo habilitantes de otras redes y decisiones posibles a modo de resistencias.

Para ello, tuvimos que ahondar en los sentidos, sinsentidos, malos entendidos cuestiones constitutivas del estar entre varios, que se jugaron en dos planos diferentes interrelacionados. Por un lado, en el plano de la singularidad de cada relación entre miembros escolares, como así también en cada institución. Por otro lado, continuando con el análisis que realiza Deleuze respecto de la obra de Foucault lo que una época ve y hace ver como en lo que dice y hace decir. Esta última cuestión concierne a la pregunta inicial de la presente investigación: cómo las relaciones institucionales entre los actores escolares incidieron en las decisiones de los equipos de gestión directiva.

A propósito de ello, retomamos dos interrogantes de Foucault en Deleuze: “¿Qué es lo que una época ve y hace ver, qué es lo que dice y hace decir?” (p.37), “¿Bajo qué condiciones algo es posible?” (p.38).

Consideramos nuestro tiempo como un tiempo atravesado, entre varias otras cuestiones, por respuestas inmediatas, automatizadas, con pretensiones de homogeneidad con las que se procuró enfrentar el desconcierto y la incertidumbre inherente al estar juntos. Desconcierto que se lo pretendió acallar con certezas absolutas, dogmatizadas, que generaron enfrentamientos, divisiones entre las figuras escolares. Al respecto, retomamos enunciados del recorte experiencial propuesto: “...la Sra. Vice no tiene respeto, y además crítica, insulta, grita haciendo o diciendo que ella es la vicedirectora”. Relaciones entre visibilidades y enunciados

devenidos de paradigmas ligados a la lógica del uno⁴, que reprodujeron la relación amo-esclavo, “buscando responder” a los desasosiegos y desventuras de época.

... parece razonable pensar que el sueño de la reunificación humana cobra nuevas formas y que en el mundo fragmentado que nos ha tocado vivir, la necesidad de darle algún sentido a las acciones no está exenta de convertirse en excusa bajo la cual se esconde la pretensión del sentido único, omnipotente y universalizador, la pretensión totalizadora que puede ser considerada como el más aterrador de los mitos modernos. (Téllez, Magaldy, 2001, p.73).

Lógica del uno, rasgo de época que interpeló y complejizó el planteo, en tanto, al encuentro entre seres le resultó inviable ubicarse en coordenadas rígidas, de sometimiento, en relaciones rutinizadas que pretendieron mitigar el desencuentro, el conflicto, el malestar para siempre. Ilusión engañosa que entregó la posibilidad de crear, de armar en cada ocasión un dispositivo, una *táctica*, que asuma la complejidad del carácter infinitesimal del estar entre varios.

Focos de poder y corpus de investigación

“Aquel es un auténtico crápula; viene de prisión, golpeado y agresivo; su expediente está adornado con informes verborrágicos y reincidencias.

Mucho mejor, el trabajo está a medio hacer.

En montaña, más vale tener que subir que tener que bajar” (Deligny, 2017 p.27).

En la interpretación que realizó de la obra de Foucault, Deleuze planteó que “... Toda relación de fuerza es poder, y el poder consiste únicamente en una relación de fuerzas...” (p.243) y nos sugirió ubicar los focos de poder en torno de los cuales se organizaron las palabras, las frases, las proposiciones para constituir nuestro corpus de investigación.

⁴ Nos referimos a las intervenciones ante el problema del entre en las relaciones humanas desde el capricho, la arbitrariedad.

A propósito de ello nos interrogamos: ¿Qué hizo de foco de poder cuando un equipo directivo habilitó relaciones entre los integrantes de la comunidad escolar que impulsaron proyectos y propuestas?

¿Qué hizo de foco de poder cuando un equipo directivo no construyó relaciones de legitimidad y confianza en su función?; ¿Qué hizo de foco de poder cuando la tarea diaria implicó decisiones en el contexto del entre institucional y estas se encontraron atravesadas por el rumor, el malentendido, la rigidez y las decisiones imperativas?

Partimos de entender que el foco de poder se ubicó en rodear y/o asumir la incomodidad y desconcierto originadas en las relaciones escolares. Rodeo y/o asunción que encontraron a las relaciones institucionales entre los actores articuladas entre visibilidades y enunciados que atravesaron una época. Resulta del juego de esta combinatoria que el problema de la verdad tomó algún efímero rumbo.

En el archivo de la presente investigación, nos encontramos con al menos dos modos diferentes de hacer lugar a la incertidumbre, emanadas del estar juntos.

En los recortes institucionales seleccionados, pudimos leer que la verdad – como la definió Foucault en términos de relación entre práctica discursiva y práctica no discursiva, es decir como la combinatoria entre lo visible y lo enunciable– se encontró puesta de manifiesto en la enunciación de las figuras escolares. En relación a la situación del registro de la tarea emprendida por el equipo psicopedagógico con la secretaría escolar retomamos los siguientes enunciados: *“ciertas rivalidades”, “roces como consecuencia de malentendidos”*.

Ante el malestar en las relaciones, las decisiones que el equipo de gestión asumió, procuraron ubicar la palabra, la escucha como elemento de resistencia, de habilitación para que de eso resulte “otra cosa”. Estas decisiones exclusivamente humanas e insustituibles intentaron tramitar lo incierto que estructuró las relaciones en las instituciones educativas. No hay técnicas de comunicación universal ni estandarizada que sustituyeran a las decisiones. Es allí donde entendemos que las relaciones entre las figuras escolares incidieron para que algunas decisiones de los equipos de gestión resultaran impulsoras de proyectos y propuestas.

De la lectura de los dictámenes en la JDPDSF, insistimos en los siguientes enunciados: *“...se revela un liderazgo no legitimado cayendo en conductas que se presentan: en la Sra Directora como exigencias de lo que corresponde con rigidez y de forma imperativa, entendida como autoritarismo por la mayor parte de la*

comunidad...”; “En la institución se observa tensión e incertidumbre, reina el malestar entre docentes enfrentados y padres que responden a uno y otro bando...”.

Estos enunciados nos permitieron visualizar cómo las relaciones entre los miembros de la comunidad escolar impactaron en algunas decisiones de los equipos de gestión, en tanto se transformaron en intervenciones rígidas y obturantes de intercambios. Lo afirmamos, en tanto luego prosiguió una investigación sumarial la que a través de resortes jurídicos logró corroborar lo allí denunciado.

Podemos inferir de los decires retomados el lugar otorgado a la incertidumbre, que en ocasiones representaron las relaciones escolares. A la incertidumbre se la pretendió acallar con decisiones autoritarias, imperativas generando fragmentaciones, divisiones y enfrentamientos. Decisiones desanudadas, desligadas de coordenadas comunes; entendiendo por lo común las prácticas comunitarias que incluyen lo heterogéneo como oxígeno vital. Estas desligaduras instalaron desconcierto, confusión y la cotidianeidad institucional sufrió consecuencias. Las decisiones se encontraron atravesadas por un clima de sospecha y zozobra, que obturaron el andar institucional y tiñeron las relaciones entre las figuras escolares.

De la situación referenciada, el acto que devino en resistencia ha sido la denuncia, en tanto habilitó la instancia de investigación sumarial. Instancia necesaria de ser tramitada puertas adentro de cada institución de manera artesanal, a modo de orfebre, ubicando el pensamiento como terceridad, a fin de que contribuya a desentrañar prácticas instituidas y en ocasiones naturalizadas. No profundizaremos en ello porque ameritaría otro desarrollo, no obstante consideramos necesario dejar el planteo.

Entre sentidos-visibilidades y enunciados

El principal reto es la voluntad de aproximarse a nuevas formas de pensar. No vacilar a la hora de cuestionar las verdades ajenas y de tomar otros caminos. Daré un ejemplo: si un teatro me pidiera un día que escribiera una obra sobre una huelga, seguramente decidiría hablar de un esquírol. Esto significaría acercarse al objetivo desde una dirección inesperada. En el mejor de los casos, las preguntas en torno a la huelga se harían

desde una perspectiva que llevaría a unas reflexiones diferentes. Nuevas ideas, nuevas conclusiones. (Mankell, 2015 p. 248)

Incorporamos al desarrollo teórico los aportes de Cornelius Castoriadis (2013), quien en su obra *La institución imaginaria de la sociedad* formuló articulaciones respecto a la función del sentido que resultaron pertinentes, en cuanto abrieron planos de estudio y reflexión.

Hay sedimentos que hicieron a las instituciones en general, hay un “para todos” en la conformación, en el origen del sistema educativo sostenido por un entramado simbólico que lo instituyó; le otorgó sentidos/sinsentidos y existencia.

En la matriz fundacional de cada institución encontramos pistas, signos, huellas, que dialogaron con el contexto socio-histórico-político del que emergieron. Existió un velado interjuego entre estos principios/inicios, que incidieron y provocaron efectos, tensiones entre los actores institucionales y las decisiones cotidianas, de las que no siempre estuvimos advertidos y entendemos tampoco haya sido necesario estarlo, a modo de insistente obsesión. Sí consideramos relevante reconocer existió un plus en los efectos de las decisiones tomadas que resultaron incalculables...y no por ello los sentidos impresos a las consecuencias de estos “incalculables” desenlazó en divisiones, fragmentaciones con semejanzas a una contienda bélica.

En cuanto a la función del sentido, Castoriadis nos advirtió de la relativa indeterminación del fenómeno simbólico. Este fenómeno que hizo a la complejidad del simbolismo impactó, afectó y provocó efectos en los discursos institucionales; en el desarrollo de Foucault, los encontramos en el interjuego entre visibilidades y enunciados. De la complejidad e interjuego que refirieron estos autores se reveló para nuestra investigación la estructura del poder, el problema de la verdad y como consecuencia de ello la tensión de las relaciones entre los integrantes de las instituciones educativas y las decisiones que los equipos de gestión directiva asumieron. En ocasiones, con proyectos y propuestas y, en otros momentos, con intervenciones rígidas y obturantes de intercambios.

Entre intersticios y espacios infinitesimales

Si la ironía supone un lenguaje no literal, que trasciende la censura y otorga una medida de libertad que no puede sino ser subversiva, sostener la ironía ahí donde ella ha sido expulsada es un gesto político, que merece, aún hoy llamarse resistencia. (Sneh, 2011 p. 55)

Cornelius Castoriadis (2013) habilitó la posibilidad de que exista más de una interpretación, de un sentido para una situación, relación, como así también propuso espacios de vacancias a partir del concepto de intersticio. En las viñetas elegidas a modo de muestra, pudimos ubicar, desde la tarea psicopedagógica, el espacio intersticial en tanto permitió inventar un modo otro de hacer con la incomodidad que reinaba entre la secretaría escolar y el equipo de gestión institucional. Incomodidad que irradiaba al resto de la comunidad escolar. Espacio intersticial esperanzador en cuanto otorga grados de libertad.

A propósito del planteo de Castoriadis, como así también el referido a Foucault decimos fue del carácter infinitesimal junto a los grados de libertad otorgados por la condición intersticial del simbolismo que la matriz estructural del poder se constituyó. Reparamos en las prácticas aludidas en las viñetas seleccionadas a modo de minúsculos actos de resistencia al carácter global que se le pretendió dar a las relaciones entre actores escolares y decisiones de los equipos de gestión directiva. Minúsculos actos de resistencia que, tal como se dejó planteado, resultan ser el compuesto íntimo y vital de las Políticas Públicas.

Fue necesario estar advertidos de las técnicas y tácticas de dominación en sintonía con la propuesta de Foucault en cuanto al estudio del poder. En ocasiones estas se camuflaron procurando conservar un estado de situación rígida y obturante, que facilitó garantías respecto al carácter inamovible otorgadas por la naturalización de sentidos. A contrapunto de ello, el sentido percibido, pensado e imaginado junto al carácter infinitesimal y a la condición intersticial concedió una variante e hizo lugar a la alteridad como opción posibilitando otra cosa de lo que había.

A modo de provisorias conclusiones

Las decisiones de los equipos de gestión han poseído notas de una delicada sensibilidad, atenta escucha y anticipación ante las posibles consecuencias, en tanto no fueron inocentes ni imparciales para el problema que nos ocupó. Sensibilidad, escucha, anticipación como figuras que generaron encuentros/desencuentros, acercamientos/distanciamientos. Relaciones entre los protagonistas escolares necesarias de cuidar y cultivar en virtud de que resultó un terreno fértil para la toma de decisiones asumidas por los equipos de gestión directiva.

Las viñetas institucionales ofrecidas a modo de muestra en diferentes ámbitos del sistema educativo de la provincia de Santa Fe han insistido como imagen visual. En la traducción que realiza de la obra de Foucault, Deleuze sostuvo que la imagen visual sepulta algo, recubre y a su vez vale por lo que hay debajo.

En el cursado de la maestría, la insistencia de imágenes visuales a modo de faros, han persistido en tanto impactaron en el gobierno de las escuelas y su huella fue ordenadora. Huella ordenadora en el sentido de que las relaciones derivadas del estar entre varios resultaron un insumo vital para cualquier proyecto, propuesta, iniciativa, decisión asumida en forma de desafío.

Estas situaciones de algún modo dicotómicas en tanto marcaron unos pareceres que pueden ser valorados como “negativos”- en lo referido al material extraído de los dictámenes de la JDPDSF- y como “positivos” -en lo atinente a la narrativa de la experiencia institucional con la secretaría escolar-, resultaron ser el vaivén donde las instituciones escolares se sostuvieron.

A fin de no entrar en antagonismos estériles propusimos para concluir la figura de Moebius⁵, como movimiento, como desplazamiento estructural en las instituciones. Al decir de Graciela Frigerio (2005):

...tiene una sola cara y una sola orilla, y si se la corta en dos transversalmente no da dos. ...ambas bandas son la misma superficie. Adentro y afuera coinciden... Referirse a un punto siempre alude a otro. El ir y venir es constante. (p.11)

Esta figura, con una sola cara y un solo borde, nos ayudó en la representación de un anverso y reverso concomitante, simultáneo en el que se

⁵ Nos referimos a una lectura topológica; esto es, como propiedad de la misma que más allá de su tamaño o forma, pretendemos que contribuya a graficar el sentido que buscamos imprimir a la cuestión.

movió la tarea institucional, su trama y vericuetos. Esta representación, se presentó como formando parte de lo mismo, en la diferencia...

La disyunción entre lo que se ve y se dice persistió para acompañarnos en este análisis, en tanto fue de esta no relación que la tarea osciló. Esto fue, entre quedar tomados de la naturalización de sentidos y/o atrapados en la comodidad de prácticas instituidas que impactaron en las relaciones del estar juntos y propiciaron decisiones de los equipos de gestión directiva transformándolas en rígidas y obturantes de intercambios. Como así también, en otros pasajes de las intervenciones de los mismos equipos de gestión directiva la pregunta que denominamos incómoda habilitó mover el velo de una mirada colmada de sentidos preestablecidos, a fin de que las relaciones entre los actores escolares que tuvieron incidencia para que algunas decisiones de los equipos de gestión resultaran impulsoras de proyectos y propuestas.

Movimientos, oscilaciones estructurales que insistieron en las instituciones de época. Vaivenes persistentes que despabilaron y en ocasiones se escabulleron por intersticios logrando grados de libertad.

La apuesta planteada en el corpus de investigación consistió en inventar, crear e imprimir sentidos a las relaciones entre las figuras escolares que derivaron en decisiones como las reseñadas.

Signos, símbolos disponibles que a partir de su lectura otorgaron sentidos con más movimientos u obturaciones y también habilitaron decisiones éticas-políticas. Ningún sentido se encontró previamente determinado. Sujetos dispuestos, dieron la batalla del sentido propuesta por Foucault. Con las cuotas de certezas, contingencias y riesgos que ello implicó. Si de disposiciones se trató las opciones resultaron variadas, arriesgadas, atrevidas, como así también repetitivas, rígidas y obturantes. Variaciones, riesgos, atrevimientos, nos ubicaron en movimiento respondiendo a una ética del deseo que en términos psicoanalíticos se constituyó alrededor de la falta. Es decir de aquello indeterminado, como proyecto completo.

Deseo que viajó por los intersticios disponibles, se escabulló en los intentos. No obstante ello, resultó posible en algunas instancias hacer de él otra cosa, otra figura, propiciatoria de proyectos y propuestas. Cuestión que en el corpus de la presente investigación, hemos dejado planteada, en la posibilidad representada para la secretaría de la escuela. Posibilidad que por un instante y a modo provisorio viró los sentidos otorgados al "dolor laboral" e instituyó un modo otro de hacer y de esta

manera concibió una oportunidad y otorgó una singular estética al entramado de las relaciones y las decisiones.

Del recorrido entre las viñetas disponibles y el marco teórico seleccionado, la política y la estética son analizadores que aportaron en tanto se apeló a la multiplicidad de lenguajes y estrategias disponibles que se derivaron de ellos. Lenguajes y estrategias orientados en descifrar efectos que se encontraron en entrelíneas, agazapados y que aportaron a la naturalización de sentidos e instituidos necesarios de sondear y de abrir. Otro analizador ha sido la disyunción entre lo visible y lo decible, que hizo lugar a la tensión que creó la verdad, en tanto no pudo ser ni dicha toda ni afirmada absolutamente. Ninguna interpretación o construcción tuvo la garantía de una verdad revelada, sino que se sostuvo por los efectos de su enunciación.

A partir de los aportes de Rancière (2006), entendemos que el singular sentido de la perspectiva estética resultó del proceso de inscripción entre lo visible y lo decible. Cuestión que también hemos recuperado de Foucault como bisagra intersticial que posibilitó u obturó aquella distancia entre lo que se ve y se dice. La estética como perspectiva nos acompañó en abrir los ojos a lo visible. Esta dimensión brindó a nuestro análisis un soplo de aire puro, que despabiló y descifró. En tanto, interrumpió, desnaturalizó instituidos que afectaron a las relaciones entre los actores escolares y las decisiones que los equipos de gestión directiva asumieron. Soplo de aire puro que interrumpió y por instantes marcó unos modos otros de establecer relaciones entre lo que se ve y se dice en virtud de que imprimieron algunas huellas.

Cuando referimos a algunos modos otros de hacer que imprimieron huellas y por tanto impactaron en las memorias institucionales, queremos decir acciones a contrapunto y resistentes a las acciones repetitivas que naturalizaron sentidos e impidieron generar nuevos proyectos y propuestas. Huellas, indicios reconocidos, como aquel baquiano que sabe de leer huellas mudas, pero no invisibles que propician historias incalculables.

Bibliografía

- Arendt, Hannah, (2005). *¿Qué es la política?*, Buenos Aires: Paidós.
- Bourdieu, Pierre, Wacquant Loic (1995). *Respuestas Por Una Antropología Reflexiva*, Méjico: Grijalbo.
- Castoriadis, Cornelius, (2013). *La Institución Imaginaria De La Sociedad*, (pp. 183-265). Buenos Aires: Tusquets.
- Comba, Daniel (2006) *Políticas Públicas: sus fases como objeto de estudio*, [https://www.researchgate.net/publication/301933271 POLITICAS PUBLICAS S US FASES COMO OBJETO DE ESTUDIO](https://www.researchgate.net/publication/301933271_POLITICAS_PUBLICAS_S_US_FASES_COMO_OBJETO_DE_ESTUDIO). Última entrada 9 de Julio 2019.
- De Certeau Michel, (1996). *La Invención De Lo Cotidiano 1 Artes de Hacer*, (pp. 35-69). México: Iberoamericana.
- Deleuze, Giles, (2013). *El saber. Curso sobre Foucault*, Tomo I Buenos Aires: Cactus.
- Deligny, Fernand, (2017). *Semilla de crápula*, Buenos Aires: Cactus.
- Duschatzky, Laura, (2008). *Una Cita Con Los Maestros. Los enigmas del encuentro con discípulos y aprendices*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Edmond Jabés, (2000). *Del desierto al libro; Entrevista con Marcel Cohen*, citado en Larrosa J., Skliar C. (Eds.) *Habitantes de Babel. Políticas y poéticas de la diferencia*. (2000) (p.65). Barcelona: Laertes.
- Foucault, Michel (1992). *Microfísica del Poder* Madrid: Las ediciones de la Piqueta.
- Frigerio Graciela, Diker (2005). *En la cinta de Moebius*, en Frigerio, G., Diker, G (comps.) en *Educación: ese acto político* (pp. 11-36). Buenos Aires: del estante.
- Gómez, Verónica Giselle, (2013). *Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional*. Trabajo de finalización de la carrera Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas. Facultad de Investigación y Desarrollo Educativo. Universidad Interamericana. Buenos Aires. Recuperada de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC113015.pdf>.
- Hassoun, Jacques (1996). *Los contrabandistas de la memoria*, (p.175). Buenos Aires: Ediciones de la Flor.
- Mankell, Henning, (2015). *Arenas movedizas*, (p.248). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Tusquets.

- Rancière, Jacques, (1996). *El desacuerdo*, Buenos Aires: Nueva Visión.
- Rancière, Jacques, (2005). *El inconsciente estético*, Buenos Aires: del estante.
- Sneh, Perla, (Noviembre 2011). *La lengua durante: el ídish como resistencia a la aniquilación nazi*. Revista de Estudios sobre Genocidio Número 6, (p.55) Buenos Aires: EDUNTREF.
- Téllez, Magaldy, (2001). La paradójica comunidad por venir en Larrosa J., Skliar C. (Eds.) *Habitantes de Babel. Políticas y Poéticas de la diferencia*. (pp.65-110) Buenos Aires: Laertes.
- Wiesel, Eli (1988). *Los seis días de la destrucción. Meditaciones hacia la esperanza*, citado en Memorias en fragmentos Miradas sobre el holocausto. Programa Educación y Memoria: Ministerio de Educación Presidencia de la Nación (2009 p. 36) Argentina.