



Universidad Nacional de Córdoba
Repositorio Digital Universitario
Biblioteca Oscar Garat
Facultad De Ciencias De La Comunicación

**CULTURA INSTITUCIONAL:
MIRADAS Y PROPUESTAS COMUNICACIONALES EN LA FUNDACIÓN
LA COLMENA**

Francisco Pedano

Cita sugerida del Trabajo Final:

Pedano, Francisco. (2020). "Cultura institucional: Miradas y propuestas comunicacionales en la Fundación La Colmena". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita).
Disponible en Repositorio Digital Universitario

Licencia:

Creative Commons [Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TRABAJO FINAL DE LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Cultura Institucional:

Miradas y propuestas comunicacionales
en la Fundación La Colmena

Pedano, Francisco

Directora: Stella Regis

2020



Universidad
Nacional
de Córdoba



FCC

Facultad de Ciencias
de la Comunicación

Índice

Agradecimientos	4
Abstract	5
Introducción	6
Primer capítulo: Descripción y objetivos del trabajo final	8
Tema, problema y pregunta de investigación.....	8
Objetivos.....	8
Fundamentación.....	9
Segundo capítulo: Marco referencial	10
Descripción e historia.....	10
Tercer capítulo: Marco teórico-conceptual	12
Enfoque, comunicación institucional y estratégica.....	12
I. Comunicación interna.....	15
I.I. Canales y comunicaciones formales e informales.....	16
I.II. Vínculos: El público interno.....	17
I.II.I. Jerarquización de los públicos.....	19
II. Temáticas de intervención.....	21
II.I. La personalidad.....	22
II.II. La identidad.....	24
II.III. La cultura organizacional.....	29
Cuarto capítulo: Marco metodológico	38
I. Técnicas y perspectivas de la investigación.....	38
II. Calendarización de la investigación.....	41
Quinto capítulo: Análisis de los datos obtenidos	42
I. Comunicación y vínculos internos.....	42

I. I. Las funciones de la comunicación interna.....	42
I.II. Canales y comunicaciones formales informales.....	44
I.III. El público interno.....	48
I.III. I. Descripción del personal.....	48
I.III.II. Mapeo de actores.....	50
I.III.III. Jerarquización de públicos.....	52
II. La personalidad de la organización.....	54
II.I. Endopersonalidad o centro psíquico.....	54
II.II. Mesopersonalidad.....	61
II.III. Exopersonalidad.....	66
III. Identidad de la organización.....	68
III.I Proyecto corporativo.....	68
III.I.I. La historia de la organización.....	68
III.I.II. Los principios fundacionales.....	69
III.I.III. Sus aspiraciones.....	69
III.II. Atributos identificatorios corporativos.....	69
III.III. Tipologías discursivas.....	73
III.IV. Identidad físico-visual.....	74
III.V. La perspectiva de Capriotti, un puente entre identidad y cultura.....	76
III.V.I. El comportamiento directivo.....	76
III.V.II. El comportamiento organizativo.....	78
IV. La cultura organizacional.....	81
IV.I. Participación: niveles y grados.....	81
IV.II. Funciones y dinámicas de la cultura.....	85
IV.III. ECA y NPC: Las tipologías culturales.....	90

IV.IV. Orientaciones de la cultura.....	94
Sexto capítulo: Conclusiones.....	96
Séptimo capítulo: Planificación en comunicación institucional.....	100
Proyecto “Trazando rumbos”	100
Proyecto “Impulsando el orden”	109
Bibliografía.....	117
Anexos.....	118
Entrevistas.....	118
Entrevista a Oscar Pedano.....	118
Entrevista a Mara Méndez.....	123
Entrevista a Luciana Mora.....	126
Entrevista a Federico Guevara.....	137
Entrevista a Juan Carlos Tolosa.....	153
Entrevista a Martin Dellavedova.....	158
Asamblea docente.....	163
Encuestas (modelo).....	169
Resultados de las encuestas.....	176
Link a los resultados.....	176
Resultados en gráficos.....	176
Organigrama.....	183
Fotos de la sede Corrientes.....	187
Fotos de la sede Bolívar.....	190
Carpeta institucional 2018.....	192
Proyecto “ <i>Redes internas</i> ”	198

Agradecimientos

Muchas palabras se me vienen a la mente cuando recuerdo el trayecto vivido en estos años. No alcanzan unas pocas páginas para decir todo lo que quisiera sobre esta maravillosa etapa, pero intentaré ser lo más breve posible. En primer lugar, quisiera agradecer a la universidad pública, sin la cual nada de esto hubiese sido posible.

A la Facultad de Ciencias de la Comunicación, mi querida (ex) ECI. Este maravilloso espacio me dió mucho de lo que soy hoy en día. Me brindó múltiples saberes y enseñanzas, un lente para ver el mundo. Me regaló una infinidad de vivencias que recordaré toda la vida y por ende un sentimiento de pertenencia inmenso. Me cruzó con personas increíbles, enormes profesores/as y compañer@s.

A est@s ultim@s quisiera dedicarles también algunas líneas. Agradezco muchísimo a las personas que me rodearon en el camino y que, en diferentes grados, fueron y son una importante parte de mí. A les Grises, mis amig@s para toda la vida. A Vale, Barbi y Loche, personitas que se metieron por la ventana en el último tramo. A la Mica, mi compañera de mil batallas. Y a muchos otros personajes Ecianos de bosques y ENECs, de tomas y movilizaciones. A esas personas que me enseñaron a estar presente en defensa de la educación pública, de lo popular, de los derechos y libertades de las personas, también les agradezco por marcarme.

Agradezco a mi familia, fueron un imprescindible sostén emocional en los momentos donde la carrera jugó malas pasadas. Al viejo y a mamá, siempre al rescate. A mis abuelas, a Pauli. A Mónica, quien se mostró 100% predispuesta a colaborar en la construcción de este Trabajo Final de Grado.

Agradezco también a Stella Regis, mi directora de tesis, quien con una admirable simpleza me sacó adelante cuando la recta final se hizo cuesta arriba.

Por último, agradezco a l@s integrantes de La Colmena, por contribuir con tal propensión en la realización de mi investigación. A Lu y Fede, por ser fundamentales en este proceso de transformación institucional.

Abstract

El presente Trabajo Final de Grado aborda la comunicación interna de la Fundación La Colmena, con el objetivo de desarrollar una planificación estratégica que responda a las problemáticas investigadas.

En función de esto, se ejecutó una auditoría en la organización que constituye el campo de estudios, tomando a los públicos internos como población meta. En este diagnóstico, se reconocieron y analizaron diferentes temáticas enfocadas principalmente a los hábitos culturales de la institución.

Las variables y categorías utilizadas, son propuestas por tres autores centrales: Daniel Scheinsohn, Michael Ritter y Paul Capriotti. La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque sistémico-organicista.

Con los datos obtenidos en la primera etapa de este trabajo, se procedió a diseñar dos proyectos de comunicación interna destinados a solucionar una serie de nodos. El primero de ellos, a largo plazo, se enfoca en construir una nueva visión organizacional. El segundo, de corte más operativo, busca dar solución en el corto plazo al régimen normativo de La Colmena.

Palabras claves: Comunicación Interna - Cultura Organizacional - Diagnóstico en Comunicación – Planificación Estratégica

Introducción.

Con el transcurrir del tiempo ejerciendo esta profesión, muchos supuestos que en un principio parecían formalidades teóricas, comienzan a cobrar sentido. Aquellas premisas que le inculcaron a uno durante su trayecto por la universidad, comienzan a percibirse en la práctica con mucha mayor claridad.

Y es que efectivamente en una organización todo comunica. Cada mínima arista puede encontrarse condicionando las acciones o pensamientos de sus integrantes. ¿Cómo un componente como la visión institucional, que parecía tan solo una carta de presentación hacia los públicos, puede influenciar tanto en las conductas del personal? ¿Cómo la ausencia de objetivos operativos puede llevar a cualquier iniciativa directa hacia la inmovilidad? ¿Cómo puede una organización con una ideología tan abierta e inclusiva, tener problemas para lograr la participación de sus miembros? Son todos interrogantes que van surgiendo a lo largo de esta investigación, y que encuentran la respuesta en decisiones, en conductas, en palabras, en la historia misma de la organización, en todo tipo de esferas que, como dijimos, comunican.

Muchos proyectos intentaron llevarse a cabo en la Fundación La Colmena, sin embargo, nunca se asentaron del todo. Propuestas de canales para la comunicación interna, criterios de comunicación externa, circuitos para la concreción de los proyectos del personal. Todas medidas que generan aceptación en el personal, y tienen aval de la gestión, no obstante, al largo plazo, se desdibujan. Los primeros no integran los cambios a su actividad diaria, y la dirección tampoco encuentra la manera efectiva de que esto suceda.

Esta situación nos llamó mucho la atención. Nos hizo notar que, si bien hay un sinfín de cuestiones que atender a nivel externo e inter claustro, ninguna determinación podría llevarse a cabo mientras los arraigados hábitos del personal y la dirección lo obstaculizaran.

El siguiente estudio se propone entonces, integrar a la agenda esos fenómenos englobados dentro de lo que se denomina “cultura de las organizaciones”. La presente tesina buscará dar explicación a esta relación entre cultura y comunicación interna, e intentará dar solución a algunos de sus nudos críticos.

Cabe aclarar que esta investigación es inacabada. La fase de diagnóstico determina algunas problemáticas y la etapa de planificación busca resolverlas. No obstante, la investigación continuará durante el año 2020. Quedan aún muchas voces por ser escuchadas, y, por ende, nuevos conflictos que pueden surgir y necesitar ser abarcados por un proyecto de comunicación institucional. Se considera esta tesina como el puntapié inicial a un proceso de transformaciones en la escuela que deriven en un plan global de comunicación a futuro. Sin extendernos mucho más, procederemos a describir brevemente los distintos apartados de la presente investigación.

En primer lugar, se expondrá el tema. También se dará pie a fundamentar el trabajo final de grado (aunque un poco ya nos hayamos adelantado algunas líneas más arriba) y determinar sus objetivos.

El segundo capítulo, consiste en una descripción acerca de la historia y las actividades que ofrece actualmente la institución, de manera que el/la lector/a comience a situarse en la realidad trabajada.

En tercer lugar, procederemos a brindar las categorías teóricas a través de las cuales se lleva adelante el análisis. Se procuró en esta etapa ahondar en los criterios comunes de un acotado número de autores, de manera que la cantidad de conceptos fuera siempre factible a la hora de ser abarcados. De esta manera se desarrolló el lineamiento sistémico propuesto por Capriotti, Scheinsohn y Ritter.

El cuarto capítulo, ofrece algunas especificaciones acerca de las herramientas metodológicas utilizadas en las diferentes etapas del trabajo. También se expone un cronograma de Gantt donde se pueden observar todos los pasos de la investigación distribuidos en el tiempo.

Continuaremos con el análisis de los datos obtenidos, que se desarrolla en el quinto apartado. Allí se trabaja siendo fiel a las temáticas planteadas en el marco teórico-conceptual. Esto quiere decir que primero se trabaja la comunicación interna y su población meta. Luego se procede a una etapa más descriptiva, donde se contextualiza el marco institucional a través de las dimensiones de identidad y personalidad. Finalmente, y con muchas de las problemáticas ya adelantadas al lector, se entra al terreno central de la cultura organizacional. En este sub apartado se reflejan los principales nudos críticos de la investigación.

Para finalizar la etapa de auditoría, llegamos al capítulo de las conclusiones. En esta sección se le da sentido a todo lo que viene desarrollándose a lo largo de la investigación.

En la séptima parte, se exponen los dos proyectos de comunicación institucional destinados a comenzar a resolver las situaciones que arroja el diagnóstico. Se trata de un proyecto de carácter más inmediato, que ataca cuestiones más tangibles, y otro planificado a largo plazo.

Por último, se exponen las referencias bibliográficas y se ofrece un anexo con los materiales utilizados para la realización de este trabajo final de grado (encuestas, entrevistas, imágenes, etc.).

Primer Capítulo: Presentación y descripción del trabajo final.

Tema y problema de la investigación:

El tema en cuestión aborda el conjunto de los procesos de comunicación que atraviesan la cultura organizacional en la Fundación La Colmena (Institución de formación musical de nivel terciario). Se buscará entonces indagar y analizar cómo opera la organización en términos de comunicación interna, poniendo especial atención en la información que emite y a la interacción que establece con sus públicos, en base a sus objetivos. Dicho análisis parte de los conceptos de cultura, personalidad e identidad organizacional.

Una vez confeccionada esta etapa de diagnóstico, se aplicará dicha información a la planificación de un proyecto que permita intervenir estratégicamente en la cultura de la organización desde la comunicación.

Pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre comunicación interna y cultura organizacional en la Fundación La Colmena?

Objetivos:

Objetivo General:

Describir la relación entre cultura y comunicación interna, y la vinculación de ambas con el funcionamiento del personal y los objetivos de la organización.

Objetivos Específicos:

Contextualizar la cultura organizacional a través de la descripción de la identidad y personalidad corporativa.

Relevar medios y canales de comunicación interna y los objetivos de los mensajes que vehiculizan.

Indagar el peso de la cultura organizacional en los vínculos entre el personal y en la consecución de objetivos.

Caracterizar a los diferentes públicos internos de la organización.

Fundamentación:

El motivo de la presente tesina tiene su origen en la práctica misma. Las preguntas de investigación y sus objetivos están orientados a dar respuesta a problemáticas existentes en el seno de la organización. Muchas de las variables que estudia la comunicación institucional se encuentran en la escuela libradas al azar, por ende, es necesario proporcionarles un considerable grado de gobernabilidad.

La temática de la comunicación interna no se elige por ser la más crítica, sino por ser la más urgente y éticamente correcta. Se afirma esto ya que el vínculo con l@s estudiantes (el más inmediato público externo), por ejemplo, ejerce igual o mayor influencia en la imagen de la organización. Sin embargo, resulta trascendental solucionar todo aquello que sucede puertas adentro (y que nos compete), para luego comunicar hacia afuera con coherencia y respaldados en los hechos.

Como integrante del recientemente inaugurado equipo de comunicación de La Colmena, llevar adelante este trabajo no significa sólo un desafío sino también una responsabilidad.

Segundo capítulo: Marco referencial.

En el siguiente apartado, se procederá a describir a la institución exhaustivamente. Esto contempla tanto sus actividades y características más tangibles, como los eventos más relevantes de su extensa historia.

Descripción e historia:

La Colmena Escuela de Músicos, es una organización de educación superior que nace en la ciudad de Córdoba (Argentina) en el año 1983. Actualmente tiene su sede central en la calle Corrientes 23 (espacio que alquila) y un anexo (edificio propio) en la calle Simón Bolívar 635.

Surge en un principio como un taller en un altillo en la zona céntrica de la ciudad, ante la necesidad de construir un marco institucional para el estudio de los géneros de la música popular (que se distinguen de la música clásica que se dicta en los conservatorios). En un contexto de reanudación de la democracia, y de finalización de la censura de gran cantidad de expresiones artísticas, comienza la gestación de la primera academia de este tipo en todo el país. En un principio se planteó como un espacio de encuentro, de debate sobre los temas que hacían a la música popular y las herramientas necesarias para fundar una carrera. Con el correr de los años, se constituye como tal, y durante toda la década de los 90' comienzan a dictarse materias hasta que, en el año 1999, la Dirección General de Institutos Privados de Enseñanza (órgano dependiente del Ministerio de Educación), le otorga la adscripción para emitir títulos oficiales.

En el año 2010, la organización abandona su condición de Sociedad de Responsabilidad Limitada, para convertirse en la Fundación La Colmena Escuela de Músicos. Si bien durante toda su historia la escuela funcionó como una cooperativa, por cuestiones burocráticas se consolidó como una S.R.L de manera que su fundador (y vigente director), pudiese asegurar desde la gerencia, el reparto (entre todos sus integrantes) de las pequeñas utilidades que la organización poseía. Con el cambio a Fundación, la política sin fines de lucro deja de ser una cuestión filosófica para pasar a traducirse en una normativa.

Actualmente la organización se consolida como referente en su campo de estudios. Brinda tres carreras de nivel superior: Instrumentista, Vocalista y Composición, Producción y Arreglos. El trayecto tiene una duración de 4 años. La Colmena se caracteriza por ofrecer materias de carácter individual y otras grupales con muy pocos estudiantes en general. Este carácter práctico y personalizado, distingue su proyecto pedagógico (sumado al desempeño profesional de sus docentes), y se refleja en el desempeño de sus egresados (muchos de ellos consagrados en el ambiente local e internacional, o becados en prestigiosas academias del resto del mundo). Por año, circulan alrededor de 450 alumnos por sus aulas que, al tratarse de una institución de administración privada, deben abonar una cuota que actualmente ronda los \$6000. El ingreso proveniente de las cuotas es la única fuente de financiamiento de la organización. Por este motivo uno de los objetivos más trascendentales a nivel institucional es

la obtención de una subvención del estado, gestión que persiste desde hace ya muchos años. A pesar de su delicada situación económica, ofrece un importante programa de becas que responde a una voluntad de mayor inclusión dada la difícil coyuntura del país. Actualmente, con diversos porcentajes (que dependen del mérito académico y del poder adquisitivo de l@s estudiantes), un promedio de 100 estudiantes goza de algún tipo de beca. Esta es, actualmente, la única posibilidad de combatir la deserción.

Más allá de la actividad enmarcada en las tres carreras, desde La Colmena se fomentan espacios de formación gratuita para sus estudiantes, de manera que no se l@s sobrecargue económicamente con algún gasto más allá de la cuota. Estos se dan en formato taller y suelen dictarse los sábados, con la participación de docentes invitados locales y del resto del país. Todo se enmarca en un ciclo de clínicas planificado por el equipo de producción (en conjunto con dirección), de manera que los contenidos que se ofrecen a nivel extracurricular tengan coherencia entre sí, y también con los de los planes de estudio. Además de esto, productores/as de prestigiosas figuras de la música se contactan con frecuencia para acordar algún tipo de convenio que permita a l@s estudiantes asistir a sus *workshop* o *masterclass*.

Otra de las actividades de extensión que se gestionan en la escuela son los conciertos abiertos a todo público. Con el fin de promover la música popular y enriquecer la agenda cultural de la ciudad, se ofrecen numerosos espectáculos a lo largo del año. El más importante de ellos es el “Ciclo de conciertos de La Colmena en el Museo de las Mujeres”. Este se lleva a cabo en el espacio administrado por la Agencia Córdoba Cultura (que provee el sonido y solventa algunos de los gastos del evento). Un viernes de cada mes, proyectos surgidos en las aulas de la institución se presentan en este ciclo. Se consolida de esta manera un espacio de práctica profesional para l@s estudiantes. Esta agenda cultural también se alza como un marco institucional para que l@s alumn@s avanzados presenten su trabajo final (que consiste en dar un concierto con producción total de arreglos e interpretación). De esta manera se les facilita la gestión del lugar de la presentación (y su difusión), que siempre es complicada.

Cabe destacar, además, la fuerte responsabilidad ciudadana por parte de la organización. Incansablemente a lo largo de su historia, se ha utilizado el capital simbólico que posee (el arte), para brindarle oportunidades a los sectores marginales. Algunos ejemplos son los talleres de música en la fundación La Luciérnaga o los conciertos didácticos en escuelas de barrios periféricos. De esta manera, l@s jóvenes acceden a la posibilidad de tener contacto con la música, un universo del cual, por diversos motivos, a veces no pueden ser parte. Se han dado también casos en los cuales se encuentran chic@s con aptitudes artísticas y se los beca en la escuela para que puedan desarrollarlas. Como se mencionaba en párrafos anteriores, el presupuesto con el cual cuenta la institución depende explícitamente del ingreso de las cuotas, y sustentar los proyectos de orden solidario se vuelve cada vez más difícil. Por este motivo, se busca actualmente generar vínculos con órganos como el Fondo Nacional de las Artes o la Fundación Arcor, de manera que las actividades puedan intensificarse sin necesidad de limitarse por su financiación.

Tercer capítulo: Marco teórico - conceptual.

Resulta conveniente, antes de profundizar sobre cualquier temática que se vaya a indagar posteriormente, abordar el campo de estudio que nos convoca. En este apartado se expondrán distintos tipos de categorías y variables que hacen al estudio de una organización (desde lo comunicacional). Se tomarán como referencia las propuestas teóricas (para llevar a cabo en la praxis), de tres autores que funcionarán como ejes centrales de esta investigación: Paul Capriotti Peri, Daniel Scheinsohn y Michael Ritter.

El **enfoque** de esta investigación será de carácter **Sistémico y Constructivista**. Esto corresponde a la perspectiva con la cual los referentes teóricos seleccionados piensan a las organizaciones.

En primera instancia, está el carácter sistémico. Dice Scheinsohn, que “en las empresas no existen interacciones absolutamente discretas o inconexas. De algún modo todo tiene que ver con todo” (2000; p.23). Con esto el autor pretende explicar el concepto de “causalidad circular”, es decir, la manera en la cual los sucesos y conductas están interrelacionados con otros sucesos y conductas (no se determinan de manera lineal). Por este motivo plantea cómo las empresas son el resultado de estos procesos, y debe prestarse especial atención a la totalidad de las variables que interactúan en ella.

Por otro lado, tenemos el enfoque constructivista, el cual sostiene que aquello que forma parte de nuestro conocimiento, ya se trate de objetos o sucesos, son construcciones mentales del ser humano. Esto quiere decir que no adquirimos conocimiento simplemente integrándolo, sino que lo construimos. Como actores, no tenemos un rol pasivo. Aplicado a la comunicación institucional, Scheinsohn (2000; p.25) considera relevantes las siguientes cuestiones:

- Cómo construimos esa realidad que denominamos organización, sobre la cual hemos de intervenir.
- Por qué privilegiamos ciertos fenómenos organizacionales por sobre otros.
- Cómo describimos los fenómenos organizacionales.
- Cómo se construyen esas realidades que se denominan escenarios, verdaderas configuraciones subjetivas, pero sobre cuya base se toman decisiones y se llevan a cabo acciones bien concretas.
- Cómo es que los actores construyen esa realidad que se denomina cotidianidad.

Retomando lo operacional, estos investigadores plantean una serie de aristas, interrelacionadas, que deben tenerse en cuenta a la hora de analizar las diversas facetas que intervienen en la vida organizacional. Pero, como se postuló anteriormente, antes de poner la lupa a estas variables, es necesario definir sintéticamente esto que denominamos como Comunicación Institucional.

La **comunicación institucional**, hace referencia a aquella temática de intervención que, en palabras de Scheinsohn, “se ocupa de la gestión del conjunto de mensajes efectivamente emitidos por la corporación - o por terceros y que de algún modo la implican-, ya sean voluntarios o involuntarios” (2000; p.165).

Aún más específico, Capriotti la define como toda comunicación en la cual “la organización se presenta como una entidad, como sujeto social, y expone argumentos sobre ella” (2009; p.42).

Ambos coinciden en que la comunicación corporativa intenta entonces, anticiparse a los mensajes no intencionales (barajando también los intencionales por supuesto), de manera que se logre poseer gobernabilidad respecto al campo de emisión hacia sus diferentes vínculos. Posterior a dicha emisión, se intentan capitalizar los efectos en caso de que la recepción sea positiva, o contrarrestarlos en caso de ser negativa (Scheinsohn; 2000).

Por este motivo, es que la **comunicación** se considera **estratégica**: porque concentra y articula, en pos de ciertos objetivos, todas aquellas disciplinas que según Scheinsohn, cumplen una función de carácter operacional en la gestión comunicacional (como los son por ejemplo las relaciones públicas, la publicidad, la promoción, el diseño gráfico, etc).

Los dos autores ya mencionados, piensan a la comunicación corporativa como una dinámica de retroalimentación entre lo que una organización pretende mostrar a determinados públicos, y la imagen que ellos construyen, el modo en que ellos la perciben. En este sentido, Capriotti utiliza el término “Branding”, para referirse a este proceso de gestión “(identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos” (2009; p.11).

Bajo el supuesto de que todo en una organización comunica, de que esta comunicación debe presentar coherencia entre todas sus alternativas, y que genera expectativas (que deben ser consideradas), es que se considera que esta debe planificarse estratégicamente.

Según Capriotti, esta estrategia refiere “a los planteamientos generales a seguir en cuanto a contenidos y las formas que gobernarán todas las actividades de comunicación de la organización en un determinado periodo, y que servirá de guía para elaborar todos los mensajes y seleccionar todos los instrumentos para la comunicación” (2009; p.242). La estrategia incluye la definición del núcleo comunicativo, la determinación de la línea global de comunicación y la concreción de algunos aspectos complementarios:

- El núcleo comunicativo: hace referencia a lo que se quiere transmitir a los públicos. Se constituye entre un **concepto comunicativo y su estilo**. Lo primero hace referencia al qué se comunica. A que se emitirá a cada uno de los públicos. En esta instancia se deben tener muy en cuenta los atributos identitarios de la organización de manera que el mensaje sea coherente al perfil institucional. Por otro lado, el estilo comunicativo consiste en la manera en la cual se comunica ese mensaje, el cómo. Esta faceta del

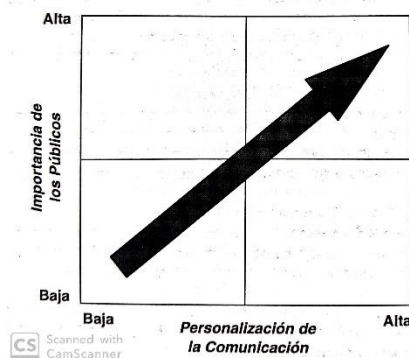
núcleo comunicativo debe prestar especial atención a la personalidad de la organización, de manera que conserve sus características distintivas.

Ambos elementos, según Capriotti (2009; p.243), deben responder a una serie de preguntas fundamentales:

- ¿Comunica la Identidad Corporativa a los públicos?
- ¿Expresa de forma correcta sus características?
- ¿Manifiesta sus ventajas y beneficios a los públicos?
- ¿Estimula la preferencia de la organización?

Además, tanto el concepto como el estilo pueden verse afectados por variables como el *tipo de público* (ya que los mensajes deben diferenciarse en función del destinatario) o el *tipo de efecto deseado* (por ejemplo, si solo se desea informar se presentan los argumentos de forma neutral y ordenada, mientras que si lo que se desea es actuar sobre una conducta, se deben presentar los argumentos de una forma más impactante, e incluso llegar a ofrecer incentivos por el comportamiento). La lista de factores puede ser inacabada, puesto que cada organización posee una realidad particular.

- La línea global de comunicación:



Para definir una línea global de comunicación, la premisa básica es tener consideración de la importancia relativa de cada uno de los públicos. Una vez establecido ese grado de relevancia, se puede definir un grado de personalización. Esto facilita luego el planeamiento de objetivos para cada público. Ya que se le dará una prioridad a cada uno de ellos, en función de qué tan importantes sean en la vida institucional.

La estrategia comunicacional debe contemplar además una necesaria etapa de *Programación*, la cual consiste en la planificación de un calendario de actividades (que permite observar fechas importantes en la organización a la hora de planificar las actividades) y también la definición del presupuesto de comunicación. Desarrollaremos estas cuestiones más adelante, cuando hagamos referencia al proyecto de comunicación institucional, y otras cuestiones más operacionales.

I. La comunicación Interna:

Puesto que es el público interno de la organización nuestro universo de análisis, es conveniente dedicar algunas palabras a la categorización de la comunicación interna (una de las dos grandes áreas de ejercicio de la comunicación institucional).

Si bien resulta bastante desactualizado (en cuestiones más puntuales), se considera útil la definición de Avejera, cuando afirma que la **comunicación interna** es un “conjunto de procesos de interacción interpersonal, organizacional e inter-organizacional que se establece consuetudinariamente entre miembros, en cumplimiento de los objetivos institucionales y en defensa de las estrategias de sobrevivencia de los involucrados” (1987, p. 1).

La noción de intercambio cobra importancia. Al respecto, Michael Ritter afirma que “las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de capacidades individuales y grupales” (2008; p. 8). Es por esto que marca la necesidad de estrategias de comunicación y de canales funcionales, puesto que la desinformación acerca de las políticas y la incoherencia de los mensajes, pueden imposibilitar seriamente la interacción a nivel interno.

La falta de estrategias en este sentido, llevan a la comunicación interna a ser, como dice Ritter, “tierra de nadie”. Esto suele suceder cuando hay una superposición de las áreas de incumbencia. Es decir, participa Recursos Humanos (porque comunican en los programas de inducción y capacitación), participan los directivos (por lo que comunican cuando bajan línea), participan los miembros del personal (ya que cuando interactúa define sus propias pautas comunicacionales arraigadas en la cultura), participan los comunicadores institucionales (puesto que son quienes manejan las herramientas mediáticas).

Dentro de lo que se consideran las **funciones** principales de la comunicación interna, Ritter (2008; p. 10) enumera las siguientes:

- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar el conocimiento de la empresa como entidad.
- Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

I.I. Canales y comunicaciones formales e informales.

Son incontables la cantidad de autores que teorizan sobre los canales de comunicación que pueden existir dentro de una organización. Sin embargo, por la peculiaridad de su aporte, nos interesan los postulados de Michael Ritter al respecto. Él afirma que es muy usual confundir a los canales con la comunicación en sí misma. Por este motivo realiza la siguiente distinción:

- **Canales formales:**

Hace referencia a medios institucionalizados. “Se constituyen por el conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo bajar líneas y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización” (Ritter; 2008; p. 21). Algunos ejemplos son el correo electrónico, memorando, comunicados, reuniones, boletines, entrevistas, carteleras, intranet, etc.

- **Canales informales:**

Este se define por oposición al anterior. Un canal es informal cuando no utiliza ningún medio institucionalizado. Es seleccionado según las preferencias del intérprete (ya se trate de conversaciones de pasillo, mails, whatsapps, etc).

- **Comunicación formal:**

En esta ocasión, Ritter se refiere a aquella comunicación que se “desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa” (2008; p. 22), como por ejemplo informes de resultados, normas de trabajo, informaciones de prensa, órdenes, etc.

- **Comunicación informal:**

La comunicación es informal cuando se establece dentro de estructuras sostenidas en motivaciones personales. Se trata de interrelaciones espontáneas sostenida en la afinidad del personal (todo tipo de reuniones y mensajes fuera del ámbito laboral).

Según el autor “toda organización tiene canales formales e informales de comunicación. El problema es que la mayoría descuida tanto los canales como las comunicaciones informales,

porque desconocen el enorme grado de penetración que ambos tienen. Como no están formalizados, no existen” (2008; p. 22). Sin embargo, para desmitificar este círculo vicioso donde por no poder administrarse “no existen” y viceversa, Ritter cita una nota del diario La Nación. Afirma que este tipo de diálogos y reuniones “contribuyen a descontracturar las relaciones laborales, porque jefes y empleados rompen con el vínculo formal que mantienen dentro de la empresa” (Funes en Ritter; 2008; p23).

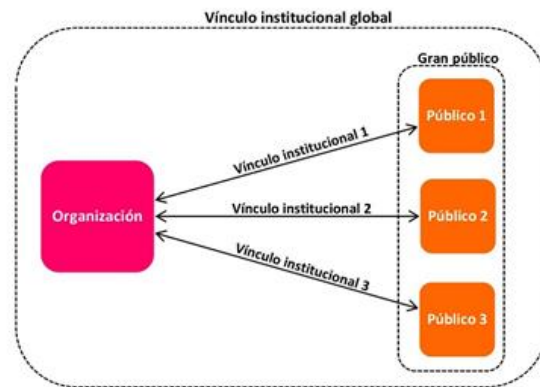
I.II. Vínculos: El público interno

Este concepto (en realidad el de “público” en general) es considerado como una temática de intervención crucial por parte de los autores que venimos trabajando. Tanto Capriotti como Scheinsohn dedican apartados completos a explicar las diferentes categorías de esta variable, que mientras más estudiada esté, más precisiones brinda al comunicador a la hora de enfocarse en una población meta que vuelva más eficiente la planificación.

Según Muriel y Rota, los **públicos internos** son aquellos “formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución, en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales, y que la representan frente a su medio ambiente. El grado de dependencia mutua entre estos y la institución es muy alto, por la que el vínculo que se establece entre ambos es muy fuerte. Esta fuerte interdependencia es la razón de ser de la relación entre la institución y sus públicos internos, por lo que da lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla. Así, la comunicación institucional será la encargada de satisfacer esta necesidad. Esta es entendida como un subsistema coordinador entre la institución y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos. Así, este subsistema tiene como una de sus funciones esenciales la de lograr la armonización de los intereses de la institución con los de sus diversos públicos, generando para ambos una relación satisfactoria” (1985; p. 113). Las autoras recientemente mencionadas, sin embargo, plantean al público interno sólo desde 2 categorías (directivos y subordinados), por lo que ampliaremos sobre el tema desde otra perspectiva más innovadora.

Entre cada organización y cada público, se configura un vínculo particular. Por eso Scheinsohn (2000) propone abordar la problemática de los públicos desde una perspectiva vincular, que “particulariza la relación” que los diferentes públicos mantienen con una organización dada (p. 115). A su vez, “cada público forma parte del gran público, por lo que cada vínculo institucional forma parte al mismo tiempo del vínculo institucional global” (Ibídem, p. 117). Para cada público, cada organización representará algo diferente, configurando una relación particular con ella.

Tanto los públicos como la organización poseen intereses, y estos intereses son los que estructuran sus expectativas. Por eso, Scheinsohn sostiene que los intereses son el elemento principal que define la relación organización-públicos, y para un óptimo abordaje de esta se debe elaborar una diferenciación de mensajes. Esta logra una adaptación de la organización a las expectativas del público.



Entonces, para ser efectivos en la comunicación, se han de diferenciar los mensajes según sea el público al que van dirigidos. Estos se denominan mensajes clave, entendiéndose como mensajes-síntesis que se espera que construya un público determinado, como resultante de las acciones comunicacionales. “Es decir que el ‘mensaje clave’ es un resultado comunicacional que se propone lograr en un público a través del planeamiento, diseño y transmisión de todos los mensajes dirigidos a dicho público, con el propósito de conseguir un impacto determinado” (Scheinsohn, 2000, p. 123). Ahora bien, de igual modo que se considera que cada uno de los vínculos que la organización mantiene con los diferentes públicos se inscribe en un vínculo institucional con el gran público, cada uno de los mensajes clave correspondientes a cada segmento de público debe desprenderse de un mensaje clave corporativo que responde a este gran público.

Para obtener una visualización concisa pero completa de las ramas en las que se segmenta al gran público, se elabora un mapa. Este permite, a su vez, realizar una primera diferenciación de los mensajes clave, estableciendo una escala de prioridades. De esta manera, un mapa de públicos debe enunciar y describir cada uno de los públicos de la organización, así como “establecer tipologías que permitan elaborar análisis, accionar estrategias e instrumentar operaciones concretas” (Scheinsohn, 2000, p. 128). Entonces, esta herramienta incluye el listado de públicos y para cada uno de estos: las variables tipológicas (poder, importancia, composición, influencia, posición y conocimiento), los descriptores (características geográficas, sociales, económicas, etc.) y el conjunto de expectativas. Este último surge de los sistemas de intereses que caracterizan a los públicos (Ibídem, p. 130). En definitiva, el estudio del vínculo implica el estudio de los intereses y motivaciones que ligan al público con la organización.

En esta línea nos interesa mucho resaltar cómo Capriotti habla de públicos en plural y no de público. Esto retoma la idea que venimos analizando, de que investigar a los actores que se vinculan con la organización, demanda una especial atención en sus disimilitudes, en sus intereses particulares y motivaciones.

La comunicación interna debe entonces poner especial atención al “interés común de los miembros del público hacia temas o aspectos relacionados específicamente con la organización de la cual son públicos. Por tanto, es muy relevante para la organización reconocer los intereses mutuos entre la entidad y sus públicos, que le permita desarrollar políticas

adecuadas de relación con los mismo. Así, podemos definir un **Público**, como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (Capriotti; 2009; p. 73).

La formación de los públicos nace en la interacción entre la organización y los individuos, y el resultado de dicha interacción es la identificación de esos individuos con un status y un rol particular en relación con la organización. El status se define como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que el rol se trata del conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición (Gross, 1966). “Aquella posición de las personas en relación con la organización es lo que denominaremos status del público, mientras que las expectativas y obligaciones que genera cada individuo en virtud de su relación con la organización constituyen el rol del público que desempeñarán dichos sujetos” (Capriotti; 2009; p. 75).

I.II.I Jerarquización de los públicos:

Como afirmamos anteriormente, nos interesa mucho el enfoque de Capriotti, puntualmente cuando a los públicos se refiere. Esto se debe a que su metodología de investigación de la imagen de las organizaciones, pone especial énfasis en la construcción de los vínculos, y analiza los existentes en un nivel sumamente operativo.

Luego de diferenciar los distintos tipos de público interno, el autor marca la necesidad de verificar el nivel de influencia e impacto que tiene cada uno de ellos. Esto hace referencia a la capacidad de influir en decisiones y funcionamiento de la organización, o en las creencias/opiniones de otros grupos de personas.

Este poder viene establecido por el **nivel de influencia y el control de la información**. El primero está relacionado a las opiniones de cada público sobre productos, servicios o la organización en general y su repercusión en otros públicos. También tiene que ver con la capacidad de comunicarse o realizar acciones de forma autónoma (todo respecto a la organización), o de movilizar a otr@s compañer@s.

El segundo criterio de importancia hace referencia a “la capacidad de un público para acceder a la información disponible sobre una organización, un tema o una situación, para realizar el control al acceso y a la difusión de la información y de las opiniones sobre la organización, el tema o la situación a otros públicos. También por su capacidad de ser reconocidos por otros públicos como líderes de opinión a nivel informativo” (Capriotti; 2009; p. 177).

Para convertir en métricas a estas dos variables, el autor plantea establecer una valoración del 1 (muy baja) al 5 (muy alta):

Nivel de Influencia y Control de la Información				
1	2	3	4	5
Muy Bajo				Muy Alto

A partir de estos resultados, el autor establece 3 niveles de públicos (cabe aclarar nuevamente que cada tema o situación concreta genera para Capriotti una jerarquización particular):

- Públicos Claves o Estratégicos.
- Públicos Secundarios.
- Públicos Terciarios.

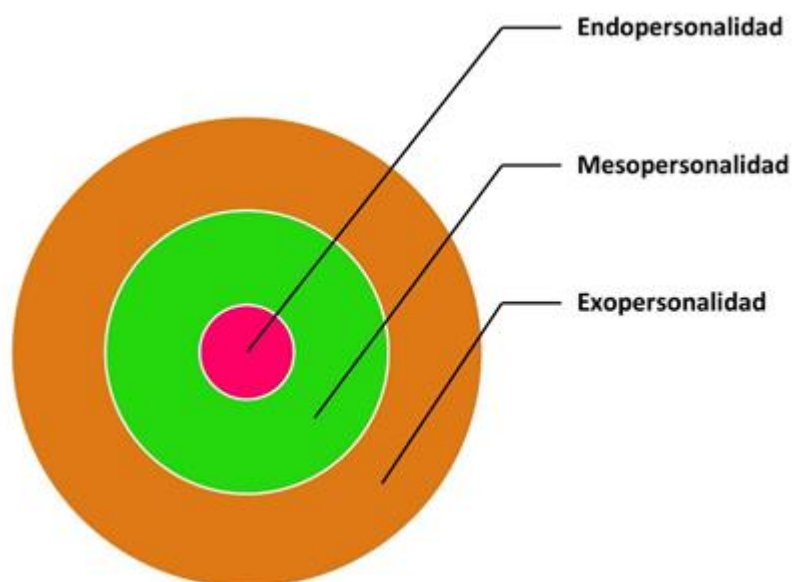
II. Las temáticas de intervención:

Como venimos mencionando, la comunicación puede presentarse como una dinámica de estudio en diferentes aristas de la vida organizacional. Aristas que de igual manera están sumamente vinculadas entre sí. Estas temáticas son “los campos operativos sobre los cuales se diagnostica, pronostica e interviene” (Scheinsohn; 2000; p.47). La **Cultura Organizacional**, eje central de esta investigación, es una de ellas. Al tratarse de una dimensión que tiene su origen en los propios miembros de la institución, está fuertemente atravesada por la **Comunicación Interna** (el otro foco principal de este estudio). Sin embargo, aún no profundizaremos al respecto del componente cultural. Cabe aclarar, además, que los aspectos que se expondrán a continuación, si bien estarán enfocados al análisis de nuestra población meta, también tienen muchísima repercusión a nivel externo. Todas las áreas donde interviene la comunicación institucional se sintetizan en función de la imagen.

En efecto de la interrelación de las dimensiones en las cuales puede analizarse una organización (por su carácter de sistema), indagaremos también sobre el abanico de categorías, sumamente significativas, que nos proporcionan la **Identidad** y la **Personalidad**. Todas ellas son áreas de intervención que tranquilamente podrían trabajarse en sí mismas (no queremos decir aisladamente, sino focalizadamente), pero a la vez nos brindan un marco contextualizador para comprender de mejor forma la cultura del sitio donde realizamos este estudio. Se afirma esto también porque de estas categorías se desprenden los datos más tangibles y operacionales, con los que luego uno planifica con mayor facilidad la estrategia comunicacional. Veremos a continuación de qué se trata esto.

II.I La personalidad:

La realidad organizacional es inabordable en su totalidad y por tanto el observador debe privilegiar determinados elementos sobre otros. En este sentido, la personalidad “es un recorte operativo [determinado] a la compleja realidad, de manera de lograr una primera aproximación ordenada e inteligible a ese universo significativo que es una organización” (Scheinsohn, 2000, p. 49). Cuando decimos “determinado”, nos referimos a que la manera en la cual confeccionamos esta personalidad, los elementos que utilizamos, responden a un modelo en particular, de los muchos que pueden utilizarse. Dentro de esos modelos posibles, utilizaremos el que propone D. Scheinsohn. Propone que esta temática de intervención se presenta definida en tres niveles envolventes que son atravesados por la visión organizacional. A continuación, expondremos cada uno con sus componentes.



II.I.I Endopersonalidad o centro psíquico:

- **Misión:** es la razón de ser de la empresa. Cuando definimos la misión estamos estableciendo a qué se dedicará la empresa. Es un propósito a largo plazo. La misión delimita el campo de acción con el propósito de concentrar los recursos y esfuerzos de la empresa, y a su vez estructura el marco dentro del cual el gerente va a operar.

- **Creencias y valores:** las primeras son ideas o principios que una organización acepta como válidos, mientras los valores son cualidades que las organizaciones desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos. El autor cree que las creencias y los valores tienen mayor pertinencia en el plano de lo cultural, por ello introduce la categoría de **Supuestos**, que son el componente con el cual “los miembros de la organización perciben, piensan y juzgan las situaciones que se les presentan a diario, y actúan en consecuencia”. Scheinsohn habla de

prestar vital atención a aquellos supuestos arraigados que perduran en el tiempo, denominados “Transgeneracionales”. Estos se transmiten inconscientemente de generación en generación, y como se menciona, muchas veces los empleados no logran advertirlos.

- **Objetivos:** son propósitos concretos a corto o mediano plazo que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión, de acuerdo a sus creencias y valores. Un objetivo tiene tres componentes básicos: intención, medida y plazo.

- **Actitudes:** es la orientación y exteriorización en las conductas corporativas que una empresa manifiesta. Por ejemplo, cómo piensa y cómo actúa la empresa ante el servicio al cliente, la cobertura geográfica, etc.

II.I.II Mesopersonalidad:

- **Carácter:** este tiene como función encauzar todos los recursos para la consecución de sus propósitos, convirtiéndose en un articulador entre la idea y la acción. Dicho carácter corporativo, posee un aspecto estructural (la forma que la corporación da a su estructura para funcionar con respecto a jerarquías, funcionalidad y centralidad) y otro dinámico (se refiere a la metodología con la que se aborda el aspecto disciplinario y la normativa).

- **Sistemas:** refieren a ciertos procedimientos estándares con los que las organizaciones responden frente a situaciones repetitivas. Así, se constituyen como un modo de autoexpresión que tiende a la eficacia y a la coordinación, siendo un aspecto esencial de la personalidad.

- **Destrezas:** son hábitos en los que la organización se destaca, caracterizan su comportamiento y las diferencian de las demás.

II.I.III Exopersonalidad o cuerpo:

Es el aspecto externo de la personalidad organizacional. Lo conforman negocios, materias primas, dinero e inversiones, instalaciones, maquinarias y equipamiento, tecnología, etc. Estos elementos permiten conocer el “estado de salud de la organización”.

II.II. La Identidad:

Esta dimensión de análisis puede plantearse desde dos perspectivas. Ambas nos interesan. En primer lugar, Scheinsohn la define como ese elemento que permite a las organizaciones diferenciarse entre sí, como una propiedad casi invariable. Para él, se trata del “conjunto de atributos asumidos como propios por la organización” (2000; p.51). Estos **atributos**, agrupados y redactados de manera descriptiva, conforma lo que se denomina como **texto de identidad**. El autor se esfuerza en aclarar cómo la identidad organizacional va más allá de lo tangible, como por ejemplo puede ser la identidad físico-visual. Se trata en realidad de “una representación ideológica que surge de la praxis comunicacional corporativa” (Scheinsohn; 2000; p 52).

La identidad, como constructo, tiene una doble dimensión: La **diagnóstica** (que hace referencia a lo que la organización cree que es y lo que pretende que perciban los públicos) y la **pronóstica** (lo que la organización pretende ser y la manera en la cual quiere ser percibida en ese futuro). En función de esto, según Scheinsohn, y considerando **la historia institucional, sus principios fundacionales y sus aspiraciones**, es que deberían orientarse los objetivos de la organización, resumidos en un proyecto corporativo. Para esto, es fundamental que los atributos del texto de identidad sean verídicos, que se amolden a la realidad.

A la hora de construir el texto de identidad, deben tenerse en cuenta entonces tanto los atributos de identidad corporativa (es decir las características reales o potenciales de la corporación), como los atributos esperados por los públicos. En función de esto último, es que Scheinsohn propone analizar lo que denomina como **paradigma genérico corporativo**, que hace referencia al “conjunto de atributos, reales o fantaseados, que los públicos asocian a las empresas análogas” (2000; p. 106). De esta manera se permite señalar los atributos genéricos y los específicos (diferenciadores) de la organización.

Paul Capriotti, postula que los atributos de identidad pueden clasificarse en **atributos centrales** y **atributos secundarios**. Los primeros son “los atributos esenciales que definen la imagen corporativa, y constituirán las pautas organizadoras que guían la orientación general de la misma”. Los segundos son “rasgos complementarios y dependientes de los centrales” (2009; p.110).

A su vez, los atributos centrales se subdividen en:

- **Atributos básicos:** aquellos que se consideran imprescindibles en una organización en general. No tienen que ver con un rasgo identitario particular sino más bien con aquello que el público considera un requisito mínimo.
- **Atributos discriminatorios:** aquellos que permiten que los públicos diferencien a la organización de otras (del mismo sector por supuesto).

Según el autor, “la diferenciación entre atributos centrales y secundarios es muy importante, ya que establece lo que es fundamentalmente significativo para cada público. Ahora bien, no pueden considerarse algunos atributos significativos como centrales en sí

mismos, y otros como periféricos. Se podría afirmar que la cualidad de central o periférica se desplaza de un atributo a otro, en función de la variación de los intereses o de la situación particular de cada público (2009; p. 112). Esto resulta clave, ya que denota cómo la imagen de la organización está marcada por estos atributos que varían de centrales a periféricos (y viceversa), en función del **rol y status de los diferentes públicos**.

“Así pues, en la investigación de la imagen corporativa de una organización, debe plantearse como fundamental el estudio de cuáles son los atributos significativos centrales y periféricos de cada público, y cómo estos pueden variar, ya que su conocimiento permitirá saber las razones fundamentales que llevaron a ese público a formarse una determinada imagen de la entidad, lo cual facilitará una acción y una comunicación más efectiva sobre cada uno de los públicos” (Capriotti; 2009; p 113).

Según Scheinsohn, el discurso corporativo es la forma de auto-representación que la organización asume y puede exteriorizarse en cuatro tipologías genéricas (Scheinsohn, 2000, 109):

- **Discurso auto-referencial:** expresa lo que la organización es poniendo énfasis en su identidad.
- **Discurso de la actividad:** expresa lo que la organización hace y cómo lo hace.
- **Discurso de la vocación:** expresa los beneficios que la organización ofrece a sus públicos.
- **Discurso de relación:** expresa el compromiso de la organización con sus públicos.

Complementamos esta temática de intervención con los postulados de Norberto Chaves en *La Imagen Corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*, correspondientes a la dimensión que él propone con esta misma denominación. Así, Chaves plantea que la identidad es el conjunto de atributos asumidos como propios de la organización. Este conjunto de atributos, a su vez, constituyen el discurso de identidad, que se desarrolla en el seno de la institución de manera análoga a la identidad personal del individuo. Esta, a través de sus actividades permanentes y diálogos con sus interlocutores (por lo que debe pensarse como un proceso, y no como un estado), va generando formas de auto representación que crean un discurso identificatorio. Así, los proyectos institucionales, en su nivel de auto-representación constituyen fragmentos de discursos de identidad de la institución.

En esta, sí se incluye la **identidad físico-visual** y es a través de los postulados de Chaves (1990), que emprenderemos el análisis del imago tipo de la organización. Este supone el nombre (logotipo) acompañado de un dibujo (isotipo) que conforma la imagen que representa a una determinada organización. Chaves escribe que éste aparece como un segundo plano de individualización institucional análogo a lo que en la persona es la firma con respecto a su nombre. El logotipo puede definirse entonces como la versión gráfica estable del nombre de marca, mientras el isotipo es un signo no verbal que cumple la función de mejorar las condiciones de identificación. Juntos, son denominados por el autor como imago tipos. Se trata de imágenes estables y muy pregnantes que permiten una identificación que no requiere una

lectura en sentido estrictamente verbal del término. El único requisito de estas imágenes es su memorabilidad y capacidad de diferenciación: íconos o reproducciones más o menos realistas de hechos reconocibles, figuras abstractas, o composiciones sin significación o referencias explícitas.

Como mencionamos anteriormente, queremos aportar dos visiones respecto a la identidad corporativa. La ya postulada, se aproxima más a una definición de esta esfera de investigación y sus variables. La segunda, no contradice en nada a la anterior, simplemente aporta más argumentos a la hora de pensar a una organización como un constructo sistémico.

En este sentido, Capriotti afirma que en una organización “no solo comunican los anuncios publicitarios, las acciones de marketing directo o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos. Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. O sea, en una organización todo comunica” (2009; P. 27). Esta afirmación que trae a memoria el primer axioma de la comunicación postulado por Paul Watzlawick, indica que la identidad corporativa va más lejos aún que lo que está simbólicamente elaborado por la organización, es decir aquello que está bajo su control.

Por este motivo, cobra importancia la conducta corporativa. Todo lo que la organización hace adopta una dimensión comunicativa. Capriotti afirma que la Identidad organizacional puede manifestarse de dos maneras:

- **Conducta Corporativa:** compuesta por la síntesis entre la conducta interna y la conducta externa.
- **Comunicación Corporativa:** integrada por la comunicación comercial y la comunicación institucional.

El autor destaca que “para los públicos, la información obtenida de ambas acciones será integrada en un conjunto informativo único, que considerarán como coherente, si ambas se complementan, o como incoherente si existen diferencias entre una y otra información” (Capriotti; 2009; p. 28). A su vez, agrega que la conducta corporativa, al tener un carácter más natural y menos controlado, tiene mayor credibilidad en los públicos externos.

Ante esta situación, sumado a que ya explicamos las características de la comunicación corporativa anteriormente, y dado que el enfoque de esta investigación es hacia los públicos internos; es que pondremos atención solo en la conducta interna (lo cual nos dará pie para analizar la Cultura Organizacional).

Como venimos diciendo, el comportamiento cotidiano se considera como un canal comunicativo fundamental y es un gran parámetro de evaluación de las organizaciones. La **Conducta Interna** hace referencia a diferentes pautas de comportamiento cotidiano dentro de la entidad. Según el autor se trata de un parámetro clave a la hora del balance de satisfacción

laboral que realizan los empleados (quienes luego comunican hacia afuera). Estos últimos “son tanto a nivel de funcionamiento interno como de vinculación externa, un factor decisivo y, por tanto, estratégico para que la organización pueda desarrollar adecuadamente sus capacidades y llegar a alcanzar sus objetivos”.

Dentro de la conducta interna, Capriotti menciona dos niveles:

- El comportamiento directivo

El autor llama a los ejecutivos a considerar que sus actos comunican las normas, principios y creencias de la entidad. Por este motivo “deben asumir las funciones comunicativas de acciones como:

- La conducta personal en relación a su trabajo (puntualidad, cuidado personal, etc.).
- La manera de promocionar a los empleados.
- La forma de seleccionar a sus colaboradores.
- La manera de sancionar a sus subalternos.
- La forma de negociar los conflictos que pudieran surgir en sus áreas de trabajo.
- La forma de relacionarse con las personas bajo su responsabilidad.
- El estilo de dirección que utiliza con sus subordinados.
- La forma de comunicar con el personal a su cargo.
- El estilo de formación que impulsa para sus empleados.
- El grado de accesibilidad que tenga el directivo para sus colaboradores.
- El grado de tolerancia de las opiniones de las personas que trabajan con el directivo.
- Los detalles personalizados que tenga con sus subalternos.
- El interés mostrado por los asuntos extralaborales de sus empleados.” (Capriotti; 2009; p.32).

- El comportamiento organizativo

Este nivel se percibe a través de las estructuras y sistemas de funcionamiento, diseñados por la dirección para facilitar el correcto funcionamiento y la obtención de objetivos/metás. Capriotti asegura que “toda la estructura formal que adopte una organización estará comunicando a sus miembros cosas sobre sí misma y sobre su personalidad.” (2009; p. 32). El comportamiento organizativo se manifiesta a través de una serie de sistemas formales:

- La estructura organizativa:

Esto hace referencia a cómo la organización funcional de las diferentes áreas de trabajo influye en, o más bien comunica, el grado de importancia de cada persona o departamento por sobre el resto. Con esto hacemos referencia a cuestiones desde la asignación de tareas y funciones, hasta la distribución física de la plantilla.

- Las estrategias:

Se refiere a las líneas de acción para alcanzar las metas institucionales. Según Capriotti “si las estrategias globales de la entidad no marcan objetivos ambiciosos y que implican una apuesta hacia el futuro” (2009; p. 32) se comunica una filosofía del no arriesgar, de ir siempre a lo seguro.

- Los sistemas y procesos:

Hace referencia al modo en el cual deben ejecutarse las tareas para que se cumplan de manera correcta y eficaz. Por esto el autor hace hincapié en que la dirección debe tener cuidado, puesto que exigir el cumplimiento detallado de los procesos establecido en normas o manuales, puede estar comunicando niveles bajos de participación o desalentando el aporte o las interpretaciones personales.

- La política de recursos humanos:

Indica la manera en la cual se recompensa o se castigan comportamientos a través de sistemas de contratación, formación, remuneración o promoción Según el autor “si se castiga a una persona por el fallo de un nuevo producto o servicio que ha propuesto, se estará comunicando la penalización del riesgo y de la intención de innovación. Si se premia a aquellas personas que no cuestionan nunca las decisiones de su jefe (aunque puedan ser erróneas) y se limitan a realizar puramente las tareas que se les encomienda, entonces se estará comunicando que se recompensa la sumisión incondicional y la burocratización del trabajo” (Capriotti; 2009; p. 33).

- El estilo de dirección:

En esta ocasión se pone en cuestión el modo con el cual la dirección ejerce su cargo. De qué manera es percibido. Por este motivo si es un estilo basado en liderazgo, se comunica que los directivos ocupan su lugar por sus capacidades. No obstante, si se trata de un estilo basado en el poder, se interpreta que los directivos ocupan ese lugar solo para ejercer el control sobre los subordinados.

- Los sistemas de participación:

Son los mecanismos a través de los cuales la organización fomenta (o no), la participación de sus empleados. Hace a la referencia a la existencia o la ausencia de una instrumentación de los elementos y situaciones que sean útiles y faciliten el aporte y la integración de estos últimos. De esta manera, mientras mayor foco se ponga en este aspecto, más comunicará la organización un perfil de escucha y de consideración de las personas que la integran. Michael Ritter también considera clave este aspecto puesto que considera que la comunicación debe “involucrar en vez de convencer e imponer”. Ampliaremos sobre este aspecto en el próximo apartado.

II.III. La Cultura Organizacional:

Finalmente llegamos a la etapa central de nuestra investigación. Pero antes de definirla, profundizaremos acerca de la temática de participación que venimos trabajando.

Resulta de mucha importancia considerar de qué manera los diversos miembros de una institución hacen su aporte a la construcción de la cultura organizacional, es decir, cómo participan en esta. Michael Ritter considera a la **participación** como “la piedra angular” de toda transformación. Afirma que siempre es más útil “involucrar en lugar de convencer o imponer” (2008; p.14). En este sentido, se entiende junto con Díaz Bordenave (1985) que la participación, dentro de este sistema cultural que es la organización, es un proceso de desarrollo de la conciencia crítica y de adquisición y distribución de poder. En este sentido se utilizan dos criterios claves para clasificar la tipología de participación dentro de la organización:

- **Grados de participación** (según control que se tiene de las decisiones):
 - Información: como y de qué manera participar. Es la materia para las actuaciones futuras. Se transmite información, pero este proceso no implica que siempre se comunique. La información permite que las personas desarrollen sus actividades en la organización. Un investigador siempre debe observar si todos los sectores de la organización están bien informados.
 - Consulta Facultativa: Implica el pedido de sugerencias/opiniones sobre un determinado tema. Pero no implica que esa opinión sea la decisión que se vaya a tomar.
 - Elaboración/Recomendación: La organización pide sugerencias de formas de trabajo, de organización de los objetivos. Hay una serie de temas y sobre eso se trabaja (por ejemplo, cuando se genera un proyecto de empleados con incentivo económico). La diferencia con el punto anterior radica en el hecho de que la jerarquía está obligada a comunicar su decisión; por qué eligió un proyecto y no otros.
 - Co-gestión: La organización se divide para tomar decisiones en común sobre la vida institucional. Se conforma un grupo, y hacen un trabajo de cogestión (toma de decisiones). En una facultad, por ejemplo, las decisiones se toman en grupo (en los órganos colegiados como el Honorable Consejo Superior).
 - Delegación: Se delega autoridad a un sector de la organización para que tome decisiones, las cuales no se consultan con los sectores de mayor jerarquía.

- Autogestión: Cuando empieza a formarse un grupo, y se auto gestiona, toma las decisiones de forma grupal (a la hora de, por ejemplo, establecer normas, objetivos, etc.) Este es el grado más alto de participación.

- **Niveles de Participación** (según importancia de las decisiones en las que se interviene):
 - Formulación de doctrina y política: es el nivel máximo. Se establece el futuro de la organización; se mira a largo plazo.
 - Determinar objetivos y estrategias: para qué estamos trabajando. El involucramiento no es igual si me imponen un objetivo, o si formo parte de él.
 - Elaborar planes, programas y proyectos: organizar los procesos de trabajo; como los integrantes de la organización participan (si es que lo hacen), en esta elaboración, y de qué manera.
 - Distribuir recursos y administrar operaciones: de acuerdo a las decisiones tomadas y órdenes establecidas. Ahí sí puede haber algún grado de consulta o delegación (depende la persona encargada del área).
 - Ejecución de las acciones: el empleado realiza la tarea.
 - Evaluación de resultados: si se cumplieron los objetivos eficazmente. No es una evaluación del proceso.

Una vez comprendida su conformación, sí podemos pensar: ¿Qué significa la cultura en las organizaciones?

Según Ritter, se trata de “la manera en la cual actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos (...) proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Ritter; 2008; p. 54).

Schein (1991), de manera muy parecida, la define como un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización. Como vemos, hay mucho de la cultura organizacional reflejado en las anteriores áreas en las cuales puede pensarse una institución, y viceversa.

Según Scheinsohn, al proporcionar la cultura un sentido inequívoco de las cosas y hechos, aporta cierta previsibilidad. Por este motivo, disminuye el nivel de incertidumbre.

Este último, a la vez, postula una serie de **funciones de la cultura**:

- La función de cohesión:

Que hace referencia al “sentido de pertenencia que puede generar la cultura en su manifestación más genuina (...) si la empresa posee una cultura cohesionada, la regulación del poder estará sujeta a un mismo conjunto de valores coherentes entre sí, que garantizan ese consenso en cuanto a los resultados. Es decir que la cultura es el mecanismo auto regulador del poder” (2000; p.75).

- La función de integración:

Que favorece el consenso de la gente hacia las metas operativas de la organización. “En una empresa suelen existir grupos profesionales con formaciones diversas. La cultura es un elemento fundamental para su articulación” (2000: p.75).

- La función de implicación de la persona:

Hace referencia a la correspondencia entre el sistema de valores de la empresa, el de la persona, su percepción del éxito y su concepto sobre los valores de la empresa. Esta implicación depende tanto de la aceptación de estos últimos (y el convencimiento), como de la voluntad de actuar respecto a ellos y participar en la vida institucional.

Esto puede relacionarse directamente con la función que le asigna Michael Ritter a la cultura, que tienen un carácter bastante similar. El habla de la Identificación (que piensa a la cultura como la personalidad de la organización), de Integración (como el consenso de los supuestos básicos), de Motivación (respecto a los valores compartidos sobre lo que lleva al éxito y lo que lleva al fracaso) y de Coordinación.

Este último, nos interesa más ya que según el autor “responde al ¿qué y cómo debo hacerlo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y decisiones, dado que ellos mismo alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización. De este modo, la cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes”.

Por otro lado, Scheinsohn (2009) se explaya acerca de la dinámica cultural. Esta emerge de la interacción entre:

- **Creencias y valores:** las primeras determinan y guían al proyecto corporativo, mientras que los valores son la base de su implementación. Esto evidencia que los valores surgen de las creencias, que a su vez son aprendidas y luego sostenidas por el grupo, consciente o inconscientemente.
- **Héroes:** estos encarnan y personifican a las creencias y valores, demostrando que no es imposible alcanzar el éxito y convirtiéndose en referentes y fuentes de motivación.
- **Ritos y rituales:** son la dramatización de las creencias y valores; son reglas que, en forma encubierta o expuesta, guían el comportamiento. Detrás de cada rito y ritual, debe estar el mito que simbolice a las creencias y valores.
- **Red Cultural:** Es el canal a través del cual fluyen las creencias y valores; y si bien es un canal informal, es un medio básico para la comunicación interna. La organización ha de lograr articular los canales formales de comunicación con esta red informal, para conseguir un cierto grado de control, que sea explotado en beneficio propio.

La dinámica cultural emergente de la interacción entre las creencias y valores, los héroes, los ritos y rituales, y la red cultural, estará fuertemente influida por la *historia* de la organización. La historia condiciona el aquí y ahora de la ésta, que puede modificar cualquier concepción surgida en el pasado. Así, el esfuerzo que realiza una organización para administrar la dinámica cultural, es el esfuerzo por implantar un determinado orden simbólico. Este último indicará lo que está permitido/prohibido, valorará lo bueno/malo, etc. Por consiguiente, mediante la gestión del orden simbólico, la organización va a estructurar la vivencia diaria.

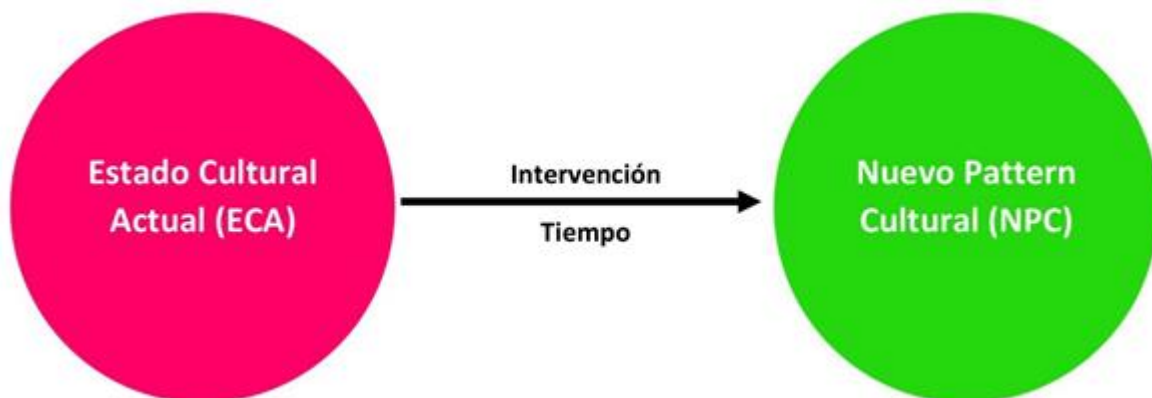
Ahora bien, ya que cuando se observan los diferentes rasgos de la cultura corporativa estos aparecen sumamente desordenados, se necesita un conjunto de tipologías culturales que son de suma utilidad para sistematizar la información recogida. Así, las tipologías culturales surgen de las siguientes clasificaciones (es decir variables que permiten diagramar el estado actual de la cultura):

- **Ideología:** la organización se adapta a las circunstancias a través de cuatro mecanismos ideológicos como lo son la ideología cultural del poder, de la función, de la tarea y de la persona.
- **Etapas del desarrollo:** en su devenir histórico, la organización transita por tres etapas sucesivas como lo son la de creación y primer desarrollo, la de expansión, y la de madurez y declive.
- **Mentalidad:** a esta clasificación la componen la tipología según la mentalidad propiamente dicha (incluye las mentalidades narcisista, tribal, exploratoria y amplificadora) y la tipología según el grado de apertura y el ritmo de los negocios (según esta, la cultura puede ser vegetativa, de auto-clausura, activo-adaptativa, y pasivo-adaptativa).
- **Relación con el mercado:** a esta clasificación, como a la anterior, también corresponden dos tipologías. Mientras la tipología riesgo-alimentación define las

culturas corporativas como maduras, heroicas, de proceso, o juvenil; la tipología morfología producto-mercado define la intensidad competitiva de cada sector de negocios, clasificando las culturas en commodity, tecnológica, mercadológica y tecno-mercadológica.

Para ordenar este conjunto de atributos culturales relevados, se construye una matriz denominada *Estado Cultural Actual (ECA)*. Este posibilita “el procesamiento sintético de los datos que se han de obtener a partir de un análisis de la cultura corporativa” (Scheinsohn, 2000, p. 92), es decir, es el instrumento que permite diagnosticar y clasificar las categorías antes expuestas que se atañen a la organización en la que se está interviniendo.

Con el fin de llevar a la cultura corporativa de un estado actual a otro esperado se lleva a cabo una acción denominada por Scheinsohn como *intervención cultural* (2000, p. 93). Entonces, una vez determinado el ECA, se debe proceder a construir el *Nuevo Pattern Cultural (NPC)*. Este se define en función del proyecto corporativo, las disfunciones detectadas, las funciones que la cultura ha de cumplir, y las circunstancias coyunturales que la organización atraviesa.



Según Ritter (2008; p.59), la esencia de una cultura se ve revelada por una serie de características que definen la institucionalización de una organización. Estas son:

- Autonomía individual (es decir el grado de independencia y responsabilidad que tienen las personas).
- Estructura (es decir la cantidad de normas y reglas, y su nivel de supervisión).
- Apoyo (la ayuda que muestran los gerentes).
- Identidad (la medida en la cual los miembros se identifican con la organización y no con su grupo de trabajo).
- Desempeño-premio.
- Tolerancia al conflicto.
- Tolerancia al riesgo y la innovación.

Llevar a cabo una intervención en términos culturales, implica entonces una operación muy compleja que demanda una serie de condiciones fundamentales, estas son mencionadas por Scheinsohn:

- Compromiso de la presidencia.
- Provocar consenso en la gente.
- Esquematisar el método de trabajo (deben plantearse objetivos específicos a alcanzar, es decir se debe orientar la búsqueda hacia la obtención de resultados medibles que permitan guiar el proceso).

Capriotti, por su lado afirma que debe definirse a la organización en función de una serie de parámetros a los cuales denomina **orientaciones** de la cultura. De esta manera, se permite ir más lejos, y lograr determinar el grado de fortaleza que tienen ciertas cuestiones. Nos ofrece dos tipos de orientaciones para analizar (Capriotti; 2009; p. 150):

Orientaciones basadas en la relación Organización-Entorno

- Cambio vs. statu quo: se analiza si la organización se encuentra en búsqueda constante de la innovación o si busca sostener los sistemas tradicionales de actuación
- Producto vs. orientación al cliente: se investiga a cerca de si hay una preocupación por la mirada del “cliente” (en este caso estudiante) respecto al servicio que se ofrece, o si se actúa en función de lo que se considera conveniente puertas adentro.

Orientaciones basadas en la relación Organización-Empleado

- Individuo vs. Colectivo: analizar si la organización valora el protagonismo individual o si atribuye los éxitos al grupo.
- Liderazgo vs. Control: indagar si el poder de la gestión se respalda en una legitimidad por capacidad, o por mera burocracia.
- Procesos vs. personas: se estudia si la organización controla al personal y hace uso de manuales y esquemas de trabajo, o si deja todo librado a la confianza en sus miembros.

Sobre cada una de estas orientaciones, el autor propone determinar el nivel de fortaleza o arraigo de cada una de ellas sobre una escala de 1 a 5, por ejemplo. De esta manera se permite establecer en primer lugar, la profundidad que requiere el cambio cultural. En segundo lugar, permite establecer prioridades.

En este sentido, otro aspecto a tener en cuenta, es la pluralidad de conductas a las que se expone una organización que atraviesa una etapa de expansión, como es el caso de La Colmena. Las disfunciones pueden aparecer muy rápidamente por la existencia de **Subculturas** (Scheinsohn; 2000; p.86).

En este sentido, Capriotti advierte que más allá de la existencia de una cultura corporativa global afianzada, las personas pueden verse influenciadas por el trato específico que brinda la actividad cotidiana. Esto quiere decir que entre los grupos que tienen mayor

interacción (por ejemplo, por compartir la misma área laboral), se pueden generar pautas particulares alternativas, cuyas características pueden ir en contra (o no) de la cultura global (2009; p.146).

Ritter también dedica líneas a la problemática de las subculturas, aclarando en primera instancia que estas no son una excepción sino una regla, es decir, habitan en todas las organizaciones. Afirma que “los intereses particulares de una subcultura pueden entrar en colisión con los de otra, generando conflictos de poder” (2008; p.61). Por tanto, resulta necesario no solo visibilizarlas ante todos los miembros sino también establecer dinámicas comunicacionales que les permitan discutir sus diferencias. Si bien el autor pone énfasis en realizar talleres con el fin de enseñar y comprender la perspectiva de las diferentes subculturas, también afirma que una subcultura nace condicionada a su función y que por ende mantiene un equilibrio sano en la organización.

Retomando la importancia de una cultura consolidada en términos generales, Robbins (1987), afirma que una cultura es fuerte cuando los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos. Requiere que estos estén jerarquizados y determinen la conducta de los miembros.

Agarrándose de estas variables, Andrade aporta que una cultura es funcional cuando permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas. Cuando motiva y compromete a sus integrantes, y fomenta la integración.

En función de esto, como resultado del entrecruzamiento de estos aspectos, surgen 4 tipos básicos de cultura, que en Ritter están mencionados como:

- Cultura débil-disfuncional.
- Cultura fuerte-disfuncional.
- Cultura débil-funcional.
- Cultura fuerte-funcional.

Respecto a las empresas familiares, caso que se asemeja en muchos puntos a la realidad trabajada, Ritter afirma que “las costumbres, tradiciones y formas en que estas cumplen con su misión, se debe en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito conseguido con ese estilo. Ello nos lleva a la fuente de la cultura organizacional: sus fundadores. Los padres fundadores de prácticamente toda la organización han ejercido siempre una enorme influencia en la creación de su cultura inicial porque ellos han sido o son los visionarios, los que tienen la visión de lo que la empresa debe ser. El tamaño pequeño que las caracteriza les facilita imponer su visión a todos los integrantes de la organización. Además, no están atados a costumbre o ideología alguna. Como los fundadores tienen la idea original suelen también tener prejuicios sobre cómo alcanzar las metas y los objetivos que los lleven a materializar su visión” (2008; p. 67).

Ahora bien, una cultura tan centrada en la mentoría de pocas personas, responde con muchas dificultades a la coyuntura. Atravesamos una realidad muy particular que genera mayores exigencias a las organizaciones, mayor frescura en su conducción. Al respecto, Ritter afirma que “el **cambio** existe y es cada vez más vertiginoso y difícil de acompañar. El mundo se vuelve complejo y la información y las variables que se manejan a la hora de tomar decisiones, son cada vez más numerosas, incrementando el nivel de incertidumbre en general. Sobre todo, porque constantemente cambian las reglas del juego y lo seguirán haciendo cada vez más rápido, y las organizaciones, así como las personas que las manejan, deberán estar preparadas y ser lo suficientemente flexibles para asumirlas y aceptarlas (...) de ahí a que los negocios necesiten de un cambio constante de filosofía, de una reestructuración de prioridades”.

Resulta esto un gran desafío, ya que el cambio siempre genera inquietud, y a veces resistencia, en las personas involucradas. Según el autor, no siempre se trata de casos donde los directivos no lo intentan, sino que pueden no haberlo logrado, solo que la cultura de sus organizaciones (“que ellos mismos contribuyeron a instalar”) se lo impide. Esto se debe a que las empresas construyen naturalmente una estabilidad que hace que todo encaje en ese sistema y lo vuelve inalterable. Por ejemplo, Ritter afirma como los gerentes medios, fundamentales en cualquier proceso, “son los que más tienen que perder con el cambio. Ellos tienen ya una cierta posición y status en la organización y un cambio significa sacarlos de su cómodo equilibrio”.

Según Ritter “si la cultura es **fuerte-disfuncional**, la tarea es aún más compleja, ya que es necesario lograr un cambio de comportamiento radical y rápido en la organización, cuyos valores y patrones de comportamiento están muy arraigados pero que han dejado de ser útiles. Aquí es importante lograr la acción inmediata, venciendo la resistencia al cambio ineludible porque los miembros van a insistir en seguir los dictados de la tradición. La información que se proporcione acerca de lo que se espera que la gente haga, necesariamente debe ser contundente, pero también amplía en relación al por qué es necesario hacer las cosas de esa manera, y aportando elementos que ayuden a lograr el convencimiento o, por lo menos a reducir la resistencia” (2008; p. 116).

En resumen, afirma que, respecto a las **barreras del cambio**, hay tres grandes dificultades con las que puede enfrentarse una transformación cultural. En primer lugar, está la impaciencia por parte de la conducción. Esto puede implicar desde cuestiones presupuestales, hasta cuestiones que tienen que ver con la necesidad de obtener resultados rápidamente.

En segundo lugar, la incapacidad de cambio puede estar concentrada en el personal. Esto se presenta desde situaciones como la ya mencionada resistencia de la gerencia media o los empleados con mayor trayecto. Ritter afirma que “la nueva cultura no puede ser impuesta por la fuerza. Debe tener consideración de la cultura que desea modificar”. Además, resalta la importancia de lograr una mayor selectividad de personal, de manera de tener al menos de un 30% del personal que se ajuste a la perfección al modelo al cual se quiere llegar.

Por último, la complejidad del proceso en general también puede generar grandes dificultades. Con esto el autor se refiere a que es una transformación lenta y pesada, sumado a que en ocasiones son demasiados los individuos que están en juego en estos procesos y deben consensuar demasiados intereses.

Capriotti, afirma que, ante las reacciones adversas al cambio cultural, la estrategia consiste en, como primera instancia, debilitar las pautas culturales consideradas como negativas, para luego introducir suave o gradualmente las nuevas. Luego, fortalecer estos nuevos valores.

En este último sentido, la modificación de las conductas depende mucho, según Ritter de:

- La posibilidad de ejercer influencia, por parte del personal.
- La disposición a trabajar en equipo.
- La disposición a asumir responsabilidades.
- Incremento de la interacción.
- El deseo de cambiar (debe haber un sano nivel de insatisfacción con lo que existe).
- Una visión, un horizonte compartido.

A modo de cierre, y en síntesis, el autor plantea una serie de preguntas concretas, muy necesarias a la hora de mirarse hacia adentro, de encontrar el verdadero problema dentro de los valores y las conductas dentro de la organización: “¿Está la empresa teniendo dificultades para retener a sus talentos? ¿Está perdiendo capital intelectual valioso? ¿Han existido casos de acoso sexual o discriminación en el seno de la organización? ¿Ha bajado la energía y el empeño de la fuerza laboral? ¿Las encuestas de clima o comunicación ha demostrado índices importantes de descontento o desilusión? ¿Están los empleados frustrados o estresados? ¿Existe una desconexión entre las políticas y las acciones de la organización? ¿Está la empresa en condiciones de introducir cambios que aumenten la productividad?” (Ritter; 2008; p.109).

Cuarto capítulo: Marco metodológico.

En el siguiente capítulo, brindaremos algunas precisiones acerca de las orientaciones metodológicas que utilizaremos durante la investigación. En este se contemplarán las técnicas y perspectivas utilizadas para la etapa de diagnóstico, puesto que las especificaciones acerca de la planificación, se realizarán en su propio apartado. En segundo lugar, se proporcionará una calendarización de las diversas etapas de este trabajo final de grado.

I. Técnicas y perspectivas de la investigación.

Todo abordaje institucional requiere de una metodología adecuada a los fines propuestos. El método puede definirse, operativamente, como “un camino planificado, sistemático, organizado, lógico, riguroso, coherente, pero también creativo reflexivo y abierto, que supone tanto reglas como procedimientos” (Emanuelli; 2009; p.27) para realizar y llevar a cabo una investigación. Esta planificación general, supone como punto de partida una teoría; y en este caso particular se tomó como referencia el marco teórico expuesto anteriormente. Allí se recuperaron los aportes de diversos autores que ofrecen distintas categorías y conceptos, los cuales sirvieron para orientar el proceso de recolección de datos.

Este proceso se llevó a cabo a través del uso de diferentes técnicas (y sus respectivos instrumentos de aplicación) consideradas pertinentes en función de la información que se buscaba recabar. Así cada herramienta que se utilizó fue considerada la más correcta de acuerdo a los datos que era necesario obtener de la organización; esto para comprender- y luego analizar- cada una de las temáticas de intervención, propuestas por Scheinsohn, Capriotti o Ritter. Dichas temáticas se definen como recortes operativos de la realidad y por lo tanto son ficcionales. Han servido como una forma de orientar y ordenar el proceso de diagnóstico organizacional y en este sentido determinaron de algún modo qué técnica o técnicas resultarían más apropiadas para acercarnos a los conceptos que proponían.

Respecto de la primera área de intervención, la Personalidad, se utilizaron principalmente dos técnicas: la entrevista semi-estructurada y la observación no participante. La entrevista, como técnica cualitativa permite conocer estados de opinión de los distintos públicos sobre hechos pasados o actuales; permite recabar aspectos subjetivos. En este caso se utilizó la entrevista semi-estructurada, es decir aquella que se emplea mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas básicas sobre lo que se va a explorar, pero que no son cerradas ni se ubican en un orden predeterminado. Se utilizó para conocer los aspectos más subjetivos referidos al centro psíquico (misión, creencias y valores, actitudes, objetivos). Sin embargo, también se utilizó para conocer algunos aspectos más objetivos correspondientes a la mesopersonalidad (estructura jerárquica, normas, etc.) y al cuerpo biológico (recursos, entidad jurídica, presupuesto, etc.) que no eran observables. Por su parte, la observación no participante, es decir aquella observación rigurosa en que el investigador se mantiene ajeno y no interfiere en su objeto de estudio, fue utilizada para complementar fundamentalmente los componentes de lo que Scheinsohn llama Exopersonalidad o cuerpo biológico, tales como las instalaciones, la distribución espacial, el equipamiento, etc.

De esta manera, a través del uso complementario de ambas técnicas se llegó a recabar información acerca de los aspectos que configuran la personalidad de la organización. Cabe mencionar también que se procedió a la lectura y revisión de documentos aportados por la organización como las actas de la Fundación, o la carpeta institucional.

Para conocer y describir la “identidad de la organización (otra dimensión) se recurrió a la realización de entrevistas semi-estructuradas a diferentes miembros del colegio, considerados clave por ser miembros antiguos tales como la representante legal y una profesora de inglés, presente desde los inicios. También se realizó observación directa para captar los aspectos referentes a la identidad visual.

Para indagar acerca de los aspectos que refieren a los vínculos que entabla la organización con sus públicos (internos) se realizó una clasificación a partir de la revisión de las áreas de la estructura organizativa. Se empleó además la técnica de la encuesta a través de la aplicación de un cuestionario conformado por preguntas de distinta naturaleza, que sirvieron por momentos para reconocer el grado de legitimidad de los atributos de identidad.

Conocer la cultura de la organización, implica entrar de lleno y entenderla en su complejidad. De este modo se realizaron entrevistas orientadas a conocer el sistema de relaciones que se entablan en su interior. Se acudió a extensas charlas que develaron hábitos y problemáticas arraigadas en el personal en general. Muchas de las hipótesis que surgieron de estos encuentros, fueron respaldadas con datos de las encuestas o de otras entrevistas.

Por otra parte, para analizar cómo se desarrollan los procesos de comunicación (a nivel interno) en la organización, se relevaron los productos comunicacionales y acciones comunicativas que ésta lleva a cabo. Luego se realizó una revisión exhaustiva de los mismos, tanto en sus aspectos morfológicos como de contenido, para comprender cómo opera la comunicación en la organización.

En síntesis, es posible decir que se emplearon técnicas mayormente cualitativas por el tipo de información que buscaba obtenerse. No obstante, no sería sensato afirmar que se ejecutó una efectiva triangulación, puesto que los elementos cuantitativos aplicados, se consideraron un respaldo empírico en menor proporción. La integración entre las entrevistas y las encuestas no estaba planificada desde un principio, sino que ciertas variables métricas fueron surgiendo según las necesidades de la investigación.

Las técnicas fueron complementarias, ya que la información que permitieron recabar en cada dimensión, también pudo ser utilizada para analizar y describir el comportamiento organizacional en las demás dimensiones. En este sentido es importante recordar que Scheinsohn entiende a estas temáticas de intervención, no como aspectos aislados de la organización, sino en interrelación constante. En esto tuvo que ver el enfoque sistémico-organicista que se adoptó.

Se procuró trabajar sobre una población meta que fuera sumamente representativa de la totalidad del personal. Por ese motivo se encuestaron a 45 personas de 65, tomando en cuenta a los docentes y el personal administrativo (modelo de encuesta disponible en el anexo). Se entrevistaron, además, a múltiples informantes clave. El criterio de selección de entrevistados fue lograr tener representantes de diferentes áreas y edades, de manera que se pudieran relevar datos con diferentes perspectivas y niveles de implicación con la organización. En este sentido se seleccionaron al director, a la coordinadora pedagógica, y a 4 docentes, una de ellas muy ligada al área de Producción, y con experiencia en muchas otras funciones dentro de la escuela. Algunos informantes, como Federico Guevara, surgieron por recomendación durante entrevistas anteriores (en este caso la de Luciana Mora).

Se procuró durante las entrevistas apuntar a las problemáticas reconocidas desde la observación y, por consiguiente, seguir ciertos ejes guía tales como:

- Aspectos de la vida cotidiana de la escuela que comunican.
- Hábitos dentro de la organización.
- Necesidad de normas y/u objetivos.
- Necesidades de comunicación entre cátedras, carreras y claustros.
- Reacciones hacia el cambio.
- Diferenciación y caracterización de compañer@s de trabajo.

La observación previa es un proceso que se llevó a cabo incluso antes del comienzo de la investigación (como ejercicio laboral). Ya se trate de su faceta participante o no participante, se tomaron algunas notas y grabaciones eventualmente, pero no se redactaron fichas ni cuadernos, por lo que, en ese sentido, los criterios de científicidad no son los óptimos.

Cabe aclarar nuevamente que, por una cuestión de plazos, no se realizaron todas las entrevistas que se consideraban óptimas. Como este diagnóstico es inacabado, se especula durante el 2020, entrevistar a Nicolás Ocampo (docente de instrumento con varios años de antigüedad), Fernando Fotinos (representante de la carrera de Vocalista), Luis Lewin (docente de piano, y de los primeros de la organización), Magdalena Alcaraz (del área de recepción de Corrientes, y con mucha antigüedad como estudiante y empleada) y Leonardo Ricciardino (del área de recepción de Bolívar, y también con mucha experiencia como estudiante y dentro del personal)

II. Calendarización de la investigación.

Etapas	2019										2020	
	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	
Establecimiento de objetivos de la investigación.												
Revisión y estudio de material teórico.												
Aproximaciones metodológicas.												
Descripción de la organización.												
Redacción del marco teórico-conceptual.												
Primer ingreso en el campo de estudios (observación, y obtención de materiales y documentos).												
Redacción del marco metodológico.												
Segundo ingreso al campo de estudios (encuestas y entrevistas).												
Análisis de los datos obtenidos.												
Conclusiones del diagnóstico.												
Planificación y redacción de los proyectos de intervención.												
Edición y revisión del trabajo.												

Quinto capítulo: Análisis de los datos obtenidos.

En el siguiente apartado de esta investigación, se comenzará a darle sentido a los datos obtenidos luego de la realización del trabajo de campo. Se utilizará conjuntamente la información brindada por una representativa encuesta de 46 docentes y no docentes (sobre un total de 65), junto al contenido arrojado por un total de siete entrevistas focalizadas. Entrará en juego también, la información obtenida a través de la observación y la revisión de materiales de la organización.

Una virtual primera etapa de este capítulo, será de un orden un poco más descriptivo, ya que como se mencionó anteriormente, el trabajo sobre identidad, personalidad y vínculos, no es el enfoque principal, sino más bien una contextualización detallada. Esto es para luego abordar con mayor criterio, ya en la segunda virtual etapa, el análisis de la cultura corporativa, que es lo que nos convoca. Todo esto, se llevará adelante siguiendo los criterios propuestos en el marco teórico conceptual.

I. Comunicación y vínculos internos:

I.I Las funciones de la comunicación interna:

Sin necesidad de reiterar definiciones ya postuladas en el marco teórico-conceptual, lo primero que se considera importante, es hablar de las funciones de la comunicación interna en la organización. De determinar, en base al modelo de Ritter, cuales son aquellas que se cumplen, y aquellas que están ausentes en La Colmena.

En primer lugar, podemos afirmar que en la escuela el recientemente surgido equipo de comunicación, está orientando sus actividades a reestructurar la cultura corporativa existente (puesto que hasta hace pocos meses, ni siquiera se planteaba lo cultural como una problemática). De hecho, esta misma investigación es parte de esa iniciativa.

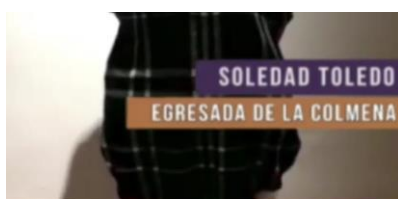
Esto implica en parte, fomentar el desarrollo de objetivos, planes y programas corporativos, que hasta el momento son inexistentes a un nivel operativo. Todo lo que sucede en la escuela se va concretando sobre la marcha, en el día a día.

Este estudio, es también un primer paso para comprender la diversidad de públicos que conviven puertas adentro, ya que, hasta el momento, se emite la información de igual manera para todo el personal, pero eso no garantiza una comunicación, ya que muchos se vinculan de diferente manera con La Colmena.

En ese sentido, la comunicación interna de la escuela aún no satisface las necesidades de información de sus audiencias internas. De hecho, si observamos en las encuestas, solo un 38,6% considera que recibe la información necesaria para llevar adelante sus tareas. Un 52,3% responde que solo la obtiene en algunas situaciones, y un restante 9,1% da una respuesta negativa al respecto.

Otra de las cuestiones que se propone esta iniciativa, y que es además una obligación de la comunicación interna, es el desarticular subculturas negativas, las áreas de trabajo que permanecen estancadas. Al respecto aún no se han tomado medidas operativas. Por este motivo, ciertos focos de conflicto aún no son solucionados mediante la cohesión de los miembros.

Respecto a la construcción de la identidad de la escuela, el equipo de comunicación dedica gran parte de su trabajo a reforzar sus atributos particulares, demostrando la importancia que tienen ciertas acciones y actores. Un gran ejemplo, es publicar constantemente los logros de los miembros de la organización, lo cual comunica una aprobación a adoptar este tipo de conductas, un incentivo. Esto a la vez, facilita la integración de las realizaciones personales, con las institucionales.



Ver estadísticas

Promocionar



1,118 reproducciones · Les gusta a **fede_guevara_olguin** y **nacho_serfaty**
lacolmenaescuelademusica Hace unas semanas tuvimos la grata noticia de que Soledad Toledo, egresada de nuestra institución, obtuvo una beca para irse a estudiar a @berkeleecollege. En primera instancia queremos felicitarla por semejante logro, y también agradecerle por la predisposición que tuvo para acercarse a contarnos su experiencia.
 En segundo lugar, no dejar de insistir en el orgullo que nos genera el talento y la perseverancia de nuestro@s estudiantes. Atributos que les permiten atravesar instancias tan dificultosas como esta.

Buen viaje Sole !! Éxitos en esta nueva etapa.



Ver estadísticas

Promocionar



Les gusta a **nacho_serfaty** y **66 más**
lacolmenaescuelademusica #EliFernandez #PremiosGardel

En nombre de toda la institución, queremos hacer llegar nuestras felicitaciones a la querida @elifernandez.musica, profe de La Colmena cuyo trabajo discográfico fue nominado en los premios Gardel (Mejor álbum artista femenina de folklore). Quienes deseen pueden escucharla entrando al link en la descripción de nuestro perfil !!



Ver estadísticas

Promocionar



728 reproducciones · Les gusta a **fede_guevara_olguin** y **nacho_serfaty**
lacolmenaescuelademusica Se nos va un año que fue mas que un desafío. Tuvimos que afrontar una coyuntura super difícil y aun así salimos adelante gracias al arte y al amor que emanan todas las personas que son parte de nuestra institución. Gracias al esfuerzo inagotable de estudiantes, profes y administrativos. Porque al final.. ¿Que seríamos sin ell@s?
 El 2019 nos encontró abriendo la cancha para la música popular como siempre. Renovando nuestros

Capturas de pantalla de publicaciones de Instagram, donde se le da mérito a estudiantes y docentes.

Sin embargo, aún no se logra incentivar a ciertos sectores, que, por el peso de la historia, se encuentran en una condición de desmotivación. Por otro lado, la escuela, por el momento, deja librada a la tradición oral cualquier tipo de conocimiento acerca de su historia como entidad. No existe una comunicación formal que informe sobre su trayectoria.

El área de comunicación interna promueve actualmente espacios de información respecto a variados aspectos de la vida institucional, más aún no se ocupa de asegurar un efectivo y operativo protocolo para canalizar la participación. Esta queda librada a la tradición familiar de la escuela, donde sin importar la posición jerárquica, cualquiera puede expresarse ante el director.

I.II Canales y comunicaciones formales e informales:

Canales formales e informales:

Dentro de lo que Ritter describe como **medios institucionalizados**, podemos describir una serie de canales que la organización, o sus miembros entre ellos, utilizan para comunicarse a un nivel oficial.

En un primer plano, se encuentran los mails institucionales, establecidos por el plan de comunicación “Redes Internas” (junto a sus funciones y normativas). Estos son:

- direccion@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (para el director).
- academica@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (para secretaría académica)
- administracion@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (para la administración contable)
- produccion@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (para el área de producción, que si bien trabaja la comunicación, tiene un mail para cada cuestión específica).
- institucional@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (para cuestiones específicas de comunicación interna y externa).
- repcioncorrientes@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (para el área de recepción en la sede central).
- repcionbolivar@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (para el área de recepción en el anexo).
- info@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (para consultas externas).

Antes de la existencia de estos canales, todas las comunicaciones vía mail de todas las áreas, se llevaban a cabo a través de lacolmenaescuelademusicos@gmail.com. Esta dirección, si bien ya no se utiliza a nivel interno, aún está registrada en DGIFE, por lo que es a través de esta que se realiza la comunicación oficial con el ente estatal.

La escuela cuenta también con un celular y un teléfono fijo para cada sede (a cargo de ambas áreas de recepción). En la sede de calle corrientes hay un sector de cartelería (en el hall de ingreso). Allí hay un espacio (el más grande), donde se ubican los flyers oficiales con eventos donde participan los cuerpos artísticos de la escuela, y eventualmente flyers de tesis y conciertos de estudiantes/profesor@s. Otro espacio, está destinado a información académica (fechas, horarios, requisitos, etc). Por último, hay un espacio en la cartelería destinado a la información del centro de estudiantes.

Otra de las plataformas de la escuela, son sus redes. La Colmena cuenta con una página oficial, donde se publica información de las carreras, de la institución en general, y donde se publican noticias y agenda. En segunda instancia está el canal de Youtube, donde se cargan trabajos y conciertos de estudiantes y profesor@s. Además, se publican pequeñas coberturas de los espacios de formación extracurriculares. En tercera instancia están el Facebook y el Instagram de la organización, donde se publica información académica (prioritariamente en la Fanpage), registro de eventos, presentaciones y trabajos, difusión de estos, reconocimientos a

docentes y estudiantes, etc. Además, a través de estas últimas dos redes, se realiza la pauta publicitaria.

- Web: www.lacolmenaescuelademusica.edu.ar
- Fanpage: <https://www.facebook.com/LaColmena-Escuela-de-M%C3%BAasicos-p%C3%A1gina-oficial--356432661041359/>.
- Instagram: <https://instagram.com/lacolmenaescuelademusica?igshid=vtdgy5tg2mgr>
- Youtube: <https://www.youtube.com/user/LaColmenaEscuela>

Una inquietud que surge al respecto, en las entrevistas, y que resulta ser un dato de vital importancia. Es que los canales de comunicación son iguales para todos los claustros. Al respecto de eso, Luciana Mora dice:

“No tenés tiempo ni espacio para hacer reuniones, un espacio físico donde tengas un transparente donde te diga las mesas de exámenes son de tal fecha a tal fecha. Los canales de comunicación para mí son los mismos que para los estudiantes” (página 5).

El último de los canales de comunicación, según los criterios de Ritter, son las reuniones. Estas se pueden dar en formato cara a cara, por equipos, e incluso en formato de asamblea docente, donde participa en realidad todo el personal (aunque esto suceda por ocasiones de carácter extraordinario: temas urgentes, problemáticas de género y fin de año). La particularidad de los encuentros en La Colmena, es que nunca se lleva un registro de los temas que se tratan, para su posterior difusión a los miembros del personal que estén ausentes.

Por otro lado, a la hora de mencionar los **canales informales**, la tarea se torna más sencilla. Esto se debe a que son dos los canales que exceden, parcialmente, al control de la organización. Por un lado, las reuniones informales en los pasillos, y por otro, las conversaciones telefónicas particulares, o en grupos de WhatsApp. Ahora ¿por qué parcialmente? Porque si bien se destinan muchos esfuerzos a orientar al personal hacia los canales institucionales, la información oficial relevante, se refuerza a través de los canales informales. Esto, ante la carencia de normas, es la manera que utiliza la escuela para hacer llegar la información relevante a quienes se muestran reacios a adaptarse a los canales formales.

Comunicación formal e informal:

El autor pone mucho énfasis en diferenciar los canales formales, tangibles, de aquel marco de interacciones pautado por los roles en la organización, que denomina como **comunicación formal**.

En la actualidad de La Colmena, la comunicación formal y la **informal** se encuentran sumamente próximas, ya que como dijimos, la segunda es utilizada por la gestión para reforzar a la primera, y de esta manera se perpetúa. Al respecto la coordinadora pedagógica afirma que:

“Me parece que hay exceso de información en algunas cosas. Por ejemplo, en la difusión de los eventos. Se mandan en los grupos de WhatsApp, se manda individualmente. Esto lo han dicho varios profes. Entonces yo le digo a los chicos, veamos cómo separamos esta lista difusión, veamos a quienes, que no le llegue a todo el mundo. Ayer me decía la inspectora que le llega permanentemente todas cosas que hacemos. Pero, así como le llega eso le llega otra información de la escuela que circula por ese grupo de difusión, entonces me parece que también, ver que vamos a difundir, y a quienes, me parece que es importante. No porque está mal que le lleguen nuestros eventos, pero es su teléfono de inspección y hay que tener cuidado”. (Mara Méndez; p.1).

Además de esto, son muy pocas las áreas que tienen una dinámica comunicacional instituida, y aquellas en las que sí lo está, son rápidamente vulneradas por la falta de ejecución normativas. El proyecto *Redes Internas*, contempla que:

- *Cualquier decisión académica circule de igual manera para Secretaría Académica, Recepción, equipo de Producción y Comunicación, y claustro docente (esto contrarrestará la clásica situación del manejo desigual de la información)*
- *Cualquier decisión que se tome en cualquiera de las áreas, llegue a todas las demás (Mail general a todas las áreas).*
- *Se instituye la revisión obligatoria de Gmail y creación de una cuenta registrada y revalidada todos los años (esto permitirá la certeza de que todo el personal de la escuela esté integrado a la red interna de comunicación).*
- *Cualquier información que no circule por las vías institucionales establecidas o que se emita a la persona equivocada, no será tenida en cuenta (lo cual quiere decir por ejemplo que, si una inasistencia no se reporta a tiempo, con reemplazo y a la persona adecuada, desde dirección se interpretará que esa información no fue brindada).* (Proyecto *Redes internas*; p. 4).

A pesar de que el proyecto se difundió por mail, se entregó impreso a cada miembro del personal, y se expuso en una reunión de fin de año; lo más cercano que se ha llegado a esto en la práctica, son una serie de documentos de drive, que comparten las áreas de recepción, académica, administración y comunicación. Estos archivos compartidos se utilizan en épocas clave como las inscripciones, donde tod@s deben manejar los mismos contenidos para no quedar expuestos ante l@s estudiantes. Además, ante las mismas eventualidades, se realizan reuniones con el personal no docente, de manera que tod@s manejen la misma información.

Ritter considera dentro de esa comunicación formal como aquellos mensajes estipulados por las funciones en la organización. Al respecto ningún área entrega algún tipo de informe sobre las actividades que realiza, ni siquiera suele someterse a revisión el desempeño del personal (a excepción de l@s docentes, que suelen tener un control más riguroso por la importancia que se le da al proyecto pedagógico).

En el caso de la plantilla no docente, la mayoría de las comunicaciones laborales suelen darse en el plano de lo informal (esto puede estar influenciado por el hecho de que, al tratarse

de menos de 10 personas, se opta por mantener la dinámica interpersonal). De igual manera, con el surgimiento de los mails institucionales, sí hay ciertas tareas que se adaptaron a una estructura formal. Ya se trate de solicitud de espacios, de insumos, asesoría legal o académica, consulta de horarios y fechas, presentación de proyectos, prensa, envío de recibos de sueldo (y muchos otros aspectos que estaban bajo la intervención constante de una sola persona), hoy funcionan bajo un claro circuito comunicacional con destinatarios establecidos.

Todos esos esfuerzos en formalizar y reforzar las comunicaciones entre el personal, se desdibujan a la hora de pensar en las cátedras, entre ellas (también con l@s estudiantes, pero no es nuestra problemática de estudio). Este es el plano de la escuela en el cual más dependiente se vuelven las personas de la comunicación informal, ya que carecen de circuitos dictaminados por el equipo de comunicación, para vincularse entre ellas. Al respecto Mara Méndez afirma:

“Por otro lado, creo que institucionalmente falta comunicación con los profes, con los alumnos, falta comunicación profe-alumnos, dirección-profes. Falta comunicación de algunas cosas puntuales que deberíamos informar, que lo veníamos manejando vía mail, pero también tenes estos profes que no leen nunca. Entonces siempre estas permanentemente buscando, les mando por mail, un montón no tienen, les mando por WhatsApp, hay varios que no tienen. Entonces decís, aggiornense a la era de la comunicación. Eso es todo un tema. De todos modos, una vez que envió el mail, que se estableció como canal formal, el que no lo leyó mala suerte, siempre reviso eso” (P. 1).

De igual manera un detalle a observar en esta afirmación, es que se cae en el error que remarca Ritter, de confundir canales con comunicación en sí. En la visión de la coordinadora pedagógica el problema está en los sectores docentes que no se adaptan a los canales estipulados, sin embargo, no hay una normativa, un sistema de comunicación que los contenga. No hay una dinámica que genere hábitos comunicacionales de carácter formal.

“Yo antes sabía los contenidos que daba Fede Guevara, y como no teníamos los mismos horarios nos cubríamos. Y este año damos clase a la misma hora en distintos edificios, y bueno ya ahí nos perdimos. Que es alguien que lo que da es soporte de lo que yo doy, no nos encontramos. Siempre hay que generar un momento fuera”. (Luciana Mora; p. 5)

Como dijimos, es muy difícil hablar en la escuela de esquemas de comunicación formal, ya que, dada la cercanía entre sus miembros, se ven teñidas constantemente por la informalidad. Esto no se da sólo en la esfera del personal, sino que también abarca al líder de la organización, incluso aún si se trata de una orden o una bajada de línea.

“Eso tiene un paño de subjetividad enorme, que hace que las cosas que deberían de comunicarse de manera formal, traten siempre de tener un paño frío que viene siempre con todo un preámbulo de amor, familiar que lo que hace es que cuando se llega al punto, el punto ya está desdibujado” (Luciana Mora; p.1).

I.III El público interno:

I.III.I Descripción del personal:

La plantilla de La Colmena es bastante particular por la manera en la cual sucede la vida institucional. Con esto se hace referencia al hecho de que al transcurrir en dos sitios distintos (las dos sedes), durante múltiples horarios entre las 8 y las 21 horas, l@s emplead@s no comparten demasiado tiempo entre sí en el horario laboral. A esto hay que sumarle que algunas personas no cumplen horarios de oficina, o también hay otras cuyos horarios son más flexibles. Y como si no fuera poco, se agrega el hecho de que el personal docente, al dictarse tantas horas cátedra de materias individuales de 40 minutos, maneja franjas horarias muy variadas y por ende no tiene demasiado contacto entre sí, y con el resto de la plantilla.

El organigrama de la escuela está compuesto en primera instancia por su director, Oscar Pedano, quien no cumple sólo funciones académicas, sino también administrativas. El resto de las tareas de la organización se reparten en recientes áreas de trabajo (reciente en el sentido de que sólo desde 2018 se plantean de esta forma). Una de ellas es el Área Académica, integrada por Mara Méndez (coordinadora pedagógica) y Natalia Pacheco (secretaria académica).

Por otro lado, se encuentra el Área de Administración, cuyo único cargo fijo lo ocupa Natalia Moretti, secretaria contable de la escuela. Su horario es en el turno tarde, por lo que cualquier inconveniente al respecto que suceda a la mañana dentro del edificio debe ser resuelto por otr@s miembros del personal (pagos de cuotas, reclamos, trámites, etc.). Natalia trabaja con una asistente (Paula Rupil) que no cumple horario de oficina y cuya función es corroborar telefónicamente el pago de las cuotas y advertir a quienes no lo hacen. De esta manera se facilita el control de las deudas. La principal integrante de este equipo de trabajo, a pesar de tampoco cumplir un horario fijo, es Mónica Franzone, quien se encarga de las principales tareas de la administración contable de la institución.

Otra de las áreas de trabajo, es la de Recepción. A este sector del personal se lo reúne por sus funciones en común y no tanto por su trabajo en equipo. Con esto se hace referencia a que ningun@ de sus integrantes comparten tiempo laboral con el/la otr@. Tanto en la sede central como en el anexo, los turnos de l@s secretari@s de recepción son individuales. En el primer sitio, que es donde se dictan casi todas las materias individuales, se reparten los horarios Magdalena Alcaraz y Gissela Paz. En el anexo de calle Bolívar, donde se concentran casi todas las actividades grupales, el estudio de grabación y los eventos extra curriculares, los turnos son más cortos y se reparten entre Leonardo Ricciardino, Christian Traversa e Ignacio Serfaty.

Por último, nos encontramos con el área de producción y comunicación. Esta está integrada por Luciana Mora (en el rol de productora general), Mónica Miguel (en diseño gráfico, fotografía y comunicación en general) y Francisco Pedano (comunicación institucional y redes). Este equipo está encargado en un principio de gestionar los eventos de la escuela (conciertos, clínicas, talleres), tanto en su organización como en su difusión y cobertura. Son los encargados de brindarle institucionalidad a todos los sucesos dentro de la organización (que

todo sea comunicado o concentrado dentro de los canales oficiales). En este sentido, también canalizan los proyectos que se proponen tanto desde l@s docentes, como de estudiantes, o de gente externa a La Colmena.

Este equipo trabaja en conjunto con la asesoría de los representantes de cada carrera: Fernando Fotinos (Canto), Nicolas Giecco (Composición) y Horacio Burgos (Instrumento). Estos últimos tienen la función de coordinar los trabajos en las aulas (entre cátedras) y elevar a producción aquellos proyectos que estén listos para ser grabados o presentados en vivo.

I.III.II Mapeo de actores:

Público	Variables tipológicas				Expectativas	Descriptores
	Composición	Importancia	Poder	Conocimiento		
Dirección	Unipersonal.	Fundamental	Influencia alta (5) y permanente.	Global y profundo.	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr delegar funciones al resto del personal. - Intervenir en los programas de las diversas materias. - Solucionar las falencias organizativas vigentes. - Sostener la excelencia académica. - Aumentar la inclusividad de la institución. - Proteger la dignidad del trabajo del personal. - Fomentar la disciplina en el personal sin vulnerar los valores de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo: Masculino. - Edad: 63 años - Locación: Córdoba capital.
Académica	Micro grupo heterogéneo.	Fundamental	Influencia alta (4) y permanente.	Global y profundo.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el orden burocrático exigido por DGIPE. - Lograr una eficiente distribución de las tareas. - Entablar buenas relaciones con el resto del personal. - Atender a las falencias pedagógicas de las carreras. - Lograr institucionalidad. - Poder delegar funciones. - Disminuir a deserción. - Percibir el salario en tiempo y forma. - Estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo: Femenino - Edad: Entre 40 y 50 años - Locación: Córdoba capital.

Administración	Micro grupo heterogéneo.	Fundamental	Influencia media (3) y transitoria.	Parcial y profundo.	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la estabilidad financiera de la organización. - Disminuir al mínimo el número de deudores. - Modernizar el sistema de pago de cuotas. - Percibir el salario en tiempo y forma. - Estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo: Femenino. - Edad: entre 24 y 60 años. - Locación: Córdoba capital.
Comunicación y Producción	Micro grupo heterogéneo.	Fundamental	Influencia alta y transitoria (4).	Global y profundo.	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionar a la organización frente a la competencia. - Entablar vínculos beneficiosos con otras instituciones (como el Estado). - Establecer sistemas y dinámicas que solucionen las falencias comunicacionales entre todos los claustros. - Aumentar las actividades culturales de la escuela. - Mantener una comunicación fluida con todas las áreas. - Solucionar las problemáticas culturales. - Percibir el salario en tiempo y forma. - Estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo: Masculino y Femenino. - Edad: Entre 25 y 40 años. - Locación: Córdoba Capital.
Recepción	Micro grupo homogéneo.	Fundamental	Influencia baja (2) y transitoria.	Parcial y poco profundo.	<ul style="list-style-type: none"> - Percibir la información en general en tiempo y forma. - Poder delegar tareas. - Tener mayor participación. - Situarse en un marco de trabajo con mayor nivel de organización. - Mantener una comunicación fluida con todas las áreas. - Percibir el salario en tiempo y forma. - Estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo: Masculino y Femenino. - Edad: de 27 a 35 años. - Locación: Córdoba

Logística y Maestranza	Micro grupo heterogéneo.	Relativa.	Influencia baja (1) y transitoria	Parcial y poco profundo.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones. - Percibir el salario en tiempo y forma. - Estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo: Femenino y Masculino - Edad: de 40 a 60 años - Locación: Córdoba Capital.
Docentes A	Macro grupo heterogéneo.	Fundamental	Influencia media (3) y transitoria.	Parcial y poco profundo.	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar a l@s estudiantes un trayecto académico gratificante para ell@s y para sí mism@s. - Desarrollar proyectos culturales con el equipo de producción. - Conocer más acerca de la identidad de la organización. - Promover la participación en el aula. - Entablar relaciones agradables con los demás miembros. - Percibir el salario en tiempo y forma. - Estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo: Femenino y masculino. - Edad: Variada. - Locación: Córdoba capital. - Carrera: Composición, Instrumentista y Vocalista. - Tipo de Materia: Grupal e individual. - Antigüedad: de 1 a 5 años.
Docentes B	Macro grupo heterogéneo.	Fundamental	Influencia media (3) y transitoria.	Parcial y profundo.	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar a l@s estudiantes un trayecto académico gratificante para ell@s y para sí mism@s. - Desarrollar proyectos culturales con el equipo de producción. - Tener mayor participación en las decisiones institucionales. - Lograr dinámicas de trabajo inter cátedra. - Promover la participación en el aula. - Percibir el salario en tiempo y forma. - Estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo: Femenino y masculino. - Edad: Variada. - Locación: Córdoba capital. - Carrera: Composición, Instrumentista y Vocalista. - Tipo de Materia: Individual y Grupal. - Antigüedad: de 5 a 10 años.

Docentes C	Macro grupo heterogéneo.	Fundamental	Influencia media (3) y transitoria.	Global y profundo.	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar a l@s estudiantes un trayecto académico gratificante para ell@s y para sí mism@s. - Desarrollar proyectos pedagógicos y culturales propios dentro de la escuela. - Tener mayor participación en las decisiones institucionales. - Lograr dinámicas de trabajo inter cátedra. - Percibir el salario en tiempo y forma. - Estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo: Femenino y masculino. - Edad: Variada. - Locación: Córdoba Capital. - Carrera: Composición, Instrumentista y Vocalista. - Tipo de Materia: Grupal e individual. - Antigüedad: más de 10 años.
Docentes D	Micro grupo heterogéneo.	Fundamental	Influencia alta (4) y transitoria.	Global y profundo.	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar a l@s estudiantes un trayecto académico gratificante para ell@s y para sí mism@s. - Preservar la excelencia académica de la institución. - Cumplir con su trabajo. - Mantenerse informados de lo que sucede en la escuela. - Sostener un diálogo fluido con dirección. - Percibir el salario en tiempo y forma. - Estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo: Masculino - Edad: 40 años o más. - Locación: Interior de la provincia. - Carrera: Instrumentista. - Tipo de Materia: Individual. - Antigüedad: Más de 10 años.

I.III.III Jerarquización de públicos:

Siguiendo la metodología de Capriotti, el siguiente paso es analizar la jerarquía de los públicos señalados anteriormente. La métrica, consiste en multiplicar el nivel de influencia (ya estipulado en el mapeo de actores), por control de la información. De esta manera, se obtiene el índice de importancia o jerarquía.

Público	Nivel de influencia	Control de la información	Importancia/jerarquía.
Dirección	5	5	25
Académica	4	4	16
Administración	3	3	9
Comunicación	4	5	20
Recepción	2	4	8
Logística y maestranza	1	1	1
Docentes A	3	4	12
Docentes B	3	4	12
Docentes C	3	3	9
Docentes D	4	2	8

Luego de realizar estas valoraciones, se pueden asignar tres tipos de categorías:

- **Públicos claves o estratégicos (de 25 a 15):** Dirección, Académica y Comunicación.
- **Públicos secundarios (de 15 a 10):** Docentes A y B
- **Públicos terciarios (menores a 10):** Recepción, Docentes C, D, Logística y Maestranza.

Es preciso de todas maneras dedicar algunas palabras a estos números, que no reflejan del todo la realidad de la organización. Analizaremos algunas excepciones. En un contexto de transformaciones, se está intentando darles protagonismo a nuevos actores, proactivos. Es por esto que, sobre todo l@s docentes A, pueden ser considerad@s clave por sus conductas y manejo de la información, sin embargo, por su corta estadía en la escuela, aún no se consolidan.

Pensando en l@s docentes B, podemos decir que tienen la antigüedad justa y necesaria como para ser reconocid@s por sus pares. Además de esto manejan un gran nivel de información, sin embargo, al estar condicionad@s por varios años de propuestas frustradas, suelen caer en la inactividad. La intención de la gestión es reintegrar a estos sectores, incitarlos a participar nuevamente. Caso contrario es el de los docentes D, que históricamente han tenido un nivel de influencia altísimo tanto en las decisiones, como frente a sus compañer@s. Son profesores cuya opinión siempre ha sido solicitada por el director. Sin embargo, por su residencia lejana (que implica, por ejemplo, ausencia en las reuniones) y su desconexión con los canales oficiales, fueron quedando al margen de la vida institucional, de sus sucesos.

Por el lado del personal no docente, podemos decir, por el lado de Administración, que su intervención es vital en la supervivencia de la escuela, y que de la modernización de su área depende que el director pueda volver a dedicarse a sus funciones específicas. Sin embargo, pasan tanto tiempo dedicadas a los deudores y a que los números cierren, que quedan al margen de lo que sucede en la escuela en otras esferas.

Lo mismo podemos decir de Recepción, que es tal vez el mayor termómetro de la escuela, ya que son quienes tienen contacto directo con todos los claustros. Sin embargo, al estar tan sobrecargad@s y encontrarse constantemente solucionando problemas cotidianos, quedan relegados de proyectos y decisiones. Además, si bien manejan muchísimos datos académicos y administrativos (ya que son la principal fuente oral de consultas de estudiantes y docentes), sufren una constante desinformación (por responsabilidad de otras áreas), lo cual genera malestar.

Respecto a Académica, sus valores son altos porque al ser las figuras simbólicas de la normativa en la escuela, sumado a que históricamente han asumido funciones que no deberían corresponderles (que intentan derivarse a otros sectores, desde el establecimiento de las áreas), se han constituido como una especie de gerencia media. Sin embargo, al intentar dirección quitarles funciones y jurisdicción sobre algunos asuntos específicos, sumado a que nunca han podido constituir un real liderazgo (por cuestiones comunicacionales señaladas en las entrevistas, y que se tratarán en Cultura), su nivel de jerarquía intentará emparejarse al de otros sectores.

II. Personalidad de la organización:

Como mencionamos anteriormente, resulta necesario realizar un recorte operativo de manera que la amplia realidad se vuelva inteligible. Adoptamos entonces el modelo de Scheinson, para llevar a cabo esta etapa. El autor entonces, piensa la personalidad en tres niveles, cada uno de ellos atravesado por la **visión organizacional**:

II.I. Endopersonalidad o centro psíquico:

- Misión:

Luego de observar el único material institucional de la escuela, nos encontramos con que describen su misión de la siguiente manera. “La propuesta curricular de La Colmena tiene como objetivo promover el estudio de estilos musicales en ensamble como el jazz, tango y folclore. El acercamiento de los estudiantes a estas músicas es un sello de la institución que les permite desarrollar versatilidad y creatividad para enfrentar otros estilos musicales. En el área de Composición, Arreglos y Producción los estudiantes logran amplios conocimientos que les permite producir en distintos ámbitos musicales”.

Se puede notar cómo estas palabras se orientan absolutamente a lo académico, dejando de lado algunas cuestiones que se mencionan en las entrevistas al personal, y que trataremos a la brevedad.

- Creencias y valores:

En este caso podemos empezar a notar ciertas diferencias entre lo que se postula desde el alto mando, y las opiniones que surgen en el personal, por ejemplo. Luego del diálogo con dirección, podemos contemplar el altísimo valor que se le asigna a la excelencia académica. Esto, si bien es confirmado por algunos docentes, en el sentido de que valoran las capacidades con las que finalizan l@s estudiantes, se ve poco respaldado por otra ala del sector docente. Surge entonces la idea de que La Colmena ya no responde, en parte, a las necesidades de sus estudiantes. Se postula que hay cuestiones pedagógicas que más allá de contar con los mejores instrumentistas de la ciudad, no se ven resueltas. Si bien esto surge en algunas entrevistas, se ve respaldado en la encuesta, cuando observamos que tan solo un 51,2% de los participantes, señalan “excelencia académica” dentro de los valores de la organización. Esto deja un margen de casi la mitad del equipo docente, en disconformidad al respecto. Continuaremos profundizando sobre esto más adelante.

Sin duda por el carácter familiar que posee la organización, los valores con mayor respaldo por parte del personal, tienen que ver con la participación, el respeto y la solidaridad. Esto se ve reflejado en las encuestas, cuando observamos por ejemplo que “participación”, es señalada por un 65,1% del total. Además, esto se denota también en las entrevistas, donde tod@s confirman la posibilidad de ser parte de los proyectos

que la escuela lleva adelante. Incluso en la asamblea docente de fin de año, tenemos afirmaciones por parte del director, tales como:

“Acá estamos, no dejen que se caiga. Son todos jóvenes acá, menos el viejo Hermes que tiene como 100 años, hay gente que veo hace muy poquito. Hay una energía que no se tiene que perder. Hay capacidad, hay gente que puede desarrollar proyectos importantes. Que no los hemos dejado, que no hemos podido. Disculpen, pero quiero que sepan que el lugar está. No hay dueños” (Oscar Pedano. Desgrabado de la asamblea docente. Página 3).

Esta participación, este tipo de diálogos, y el trato afectuoso y cercano entre el personal en general, se ven facilitados por los valores anteriormente mencionados. Tanto el “respeto” como la “solidaridad”, son señalados por un 69,8% y un 72,1% respectivamente.

A pesar de todo, de las puertas abiertas a la participación desde lo discursivo, existen una serie de aspectos comunicativos que imposibilitan que esta sea completamente efectiva. Estas cuestiones son mencionadas en varias entrevistas, y nos dan una pauta de por qué un 35,9% no sienta que puede hacer su aporte en las iniciativas de la escuela. Como se considera este aspecto una piedra angular de la cultura institucional, nuestra problemática principal, lo trabajaremos en mayor profundidad más adelante.

Desde la gestión de La Colmena se intentan impulsar también valores vinculados a perspectivas de género (48,8% de adhesión), trabajo en equipo (32,6% de adhesión), innovación (27,9% de adhesión del personal) e institucionalidad, traducido en la encuesta como “organización” (tan solo un 9,3% del personal señaló esta opción), de manera que se comprenda más fácilmente el concepto. Llama la atención cómo las métricas comienzan a disminuir en estas cuestiones más operativas. Sobre cada uno de estos aspectos trabajaremos en profundidad a lo largo de la investigación. Aun así es necesario describirlos inicialmente, para comenzar a preguntarse si la institución realmente lleva a cabo acciones que justifiquen estas creencias, es decir, si son existentes, o si pasa por una problemática de comunicación, en el sentido de no lograr que el contenido llegue a sus públicos internos.

- **Objetivos:**

Nos encontramos aquí ante uno de los puntos débiles de La Colmena. Esto se debe en parte a que, de entrada, ninguno de ellos se encuentra redactado formalmente, no hay ningún documento donde estos se materialicen de manera oficial. Es por este motivo que no pueden enumerarse como un listado formal, se trata de una interpretación en base al discurso de la gestión y el personal. Se procederá en primer lugar a mencionar aquellos objetivos que se consideran prioritarios para la gestión de la escuela.

Dentro de los objetivos de corte más teleológico, es decir, aquellos que implican un fin último de la organización, podemos denotar una clara intención de **convertir a La Colmena en un ente público**, de manera que to@s las personas que lo deseen, tengan acceso al estudio de las músicas populares. En función de esto último, puede considerarse también el **consolidar el estudio y la difusión de los géneros de música popular**, que, si bien ya pisan fuerte en nuestra ciudad, todavía no obtienen una legitimación a nivel institucional por parte del estado (a nivel academias, planes de estudio, salida laboral, etc.).

De estos dos grandes objetivos pueden desprenderse importantes metas a alcanzar por la organización. Estas se refieren en primera instancia, a **obtener una subvención del estado** que permita estabilizar los números de la escuela y superar la crisis económica en la cual se encuentra. Por otro lado, está la necesidad de **obtener un edificio (en lo posible propio), donde se concentren todas las actividades** de la escuela. Esto se debe a que actualmente la existencia de 2 sedes genera muchos problemas desde cuestiones como las dificultades entre el personal por lo desconectadas que están una de la otra, la incomodidad que genera tanto para alumn@s como docentes, el costo que implica, etc. Otros objetivos de La Colmena son, **brindar espacios de desempeño profesional a l@s estudiantes, fomentar la actividad cultural en la ciudad de Córdoba y colaborar, a través del arte, a problemáticas sociales de la ciudad de Córdoba**.

En tercer orden podemos considerar objetivos a corto plazo, tales como **generar institucionalidad** respecto a prácticas y conductas laborales. **Gestionar un subsidio del Fondo Nacional de las Artes**, para la compra de nuevos instrumentos. **Diseñar un nuevo organigrama**, integrando nuevas personas a la plantilla, de manera que disminuya la sobrecarga sobre algunas áreas de trabajo.

Como mencionamos anteriormente, estos objetivos son un constructo ya que no existen formalmente como orientadores de la actividad en La Colmena. Surgen de la palabra y las intenciones de la gestión y sus integrantes. De por sí la carencia de metas operativas en cada una de las áreas es notoria. Además, refiriéndonos a los objetivos principales, éstos no cumplen con el requisito básico que postula Scheinsohn, quien afirma que un objetivo está compuesto por una intención, una medida y un plazo. En la organización las intenciones son múltiples, pero muy pocas se canalizan en una medida resolutive, muy pocas responden a objetivos en general. Sin ir más lejos, los plazos son inexistentes en cualquier aspecto a trabajar.

Más allá de las formalidades, y de si estos objetivos se encuentran instituidos, resulta necesario saber en qué medida se están comunicando. Del total de encuestados, solo un 14% reconoció en el listado, la totalidad de los objetivos. Seguido de los que reconocieron 5 de 6, que suman un 41,9%. Tan solo un 23,3% del total de encuestados,

reconoció 3 o menos objetivos, lo cual denota que si bien no hay una comunicación pertinente de estos, el boca en boca y las acciones (que como señalamos en el marco teórico, comunican), son extremadamente influyentes en el personal.

- **Actitudes:**

Las actitudes, como dijimos, tienen que ver con la orientación y exteriorización en las conductas de la organización de determinados aspectos, los cuales pueden ser muy variados.

Podemos hablar en primera instancia de las **actitudes de la organización hacia el personal en general**. Pensaremos esto desde dos aspectos. La primera actitud, tiene que ver con el modo ambiguo en el cual se comunican las normas, y la garantización de su cumplimiento. Por un lado, la gestión de la escuela se vuelve sumamente permisiva con aquellas personas que considera, tienen méritos a nivel artístico. Tiene una predisposición a permitir excepciones a la regla a quienes tienen cierta jerarquía musical y docente. A estas personas, que suelen tener mayor autoridad, también se las considera prioritariamente a la hora de tomar decisiones. *“Musicalmente siempre fueron considerados ejes en la formación, formaron a muchísimos de los que están acá adentro. Pero a la vez cuando los tenes que ver como un par, no lo es, pero tampoco es un directivo. Son figuras que generan, sin intención, un manto de permisos en los cuales se refugian quienes no tienen los mismos permisos, pero que se refugian en el otro se transforma en una muy buena excusa”* (Entrevista a Luciana Mora, página 3). Como podemos ver, este trato excepcional terminó por generalizarse. Comunica tolerancia a conductas que no suelen ser aceptadas en las instituciones educativas.

A su vez, una contracara de esto, son las nuevas medidas de la dirección para garantizar el cumplimiento de las tareas. Desde hace unos meses, se demora el pago de los honorarios para quienes no garantizan sus obligaciones básicas tales como, por ejemplo, llenar los libros de temas, actas, libros de asistencia, etc. Esta es una actitud que comunica que la gestión está comenzando a no tolerar ciertas cosas, a volverse más estricta con las tareas del claustro docente, sobretodo.

Otra actitud que comunica y que a la vez es ambigua, tiene que ver con la inclusión que se propone desde dirección, respecto a la toma de decisiones y la concreción de propuestas, y la recepción diferente que tiene en distintos sectores. Esto se refiere a que, desde el discurso, la gestión intenta involucrar al personal en los asuntos determinantes, realmente convencida de ello, sin embargo, históricamente no ha logrado trasladarlo al 100% a la práctica. Federico Guevara nos muestra esta situación, contándonos su experiencia en la primera asamblea docente en la cual participó, y como compañeros laborales de más antigüedad la vivían de distinta manera.

“Después de eso le decía al Nico Ocampo, me quedé re mal, me hizo mal la reunión. Y era la primera. Lo que ese tipo nos estaba diciendo. Tenemos que hacer algo. Y me dijo lo mismo que me acabas de decir vos. ‘Yo hace diez años que lo vengo intentando’. El Pato se para en una reunión, para mí Fede, nuevo, cataclismo emocional. Pero para mí Nico, viejo, es ‘no hinchas los h..., hace diez años te proponemos cosas y nos cansamos’” (Entrevista a F. Guevara; p. 13).

En segunda instancia, podemos hablar de las **actitudes de La Colmena hacia el estado**, más precisamente hacia DGIPE. La escuela siempre ha sido fiel a su proyecto pedagógico, a las necesidades académicas que le dieron origen. Sin embargo, al ser la música popular (y su estudio) una materia pendiente en el Ministerio de Educación (en el sentido de que no posee formada al respecto), no siempre se toman las decisiones adecuadas. En este sentido, el director señala como constantemente el ministerio pone obstáculos en el desarrollo de los planes de estudio. Señala la poca comprensión que tienen acerca del trayecto académico que implica la música. La actitud de La Colmena al respecto comunica que, de alguna u otra manera, se ofrece resistencia a las imposiciones de quienes deciden el futuro de las instituciones educativas. Al respecto, el director dice que *“hay un sistema que nos sigue acosando, todos sabemos cuál es el proceso cuál es el proceso de formación de un músico, que son años de evolución. Que para unos será fácil para otros no. El camino es árido, hay que dedicarle horas y nadie te regala nada. Hoy nos dicen que 4 años es mucho (...) Entonces qué haremos, siempre fuimos mafiosos. Siempre hemos nadado contracorriente e hicimos las cosas bien. Prepararemos a los chicos antes y después, un básico y un post título. Pero tener una escuela con título, significa esto. Mara nunca lo contó, sabe que alguien, un músico, dijo que las clases individuales no existen. O sea que vos podés agarrar 3 trompetistas y los podés hacer soplar, pones a 4 pianistas y los haces tocar. Siempre pongo de ejemplo que, a un flautista, lograr que entre el aire le lleva 2 años. Y pensar que un año después te tengo que dar el título, es imposible” (Asamblea docente; p. 4).*

En tercera instancia, nos referiremos a las **actitudes de la escuela ante sus estudiantes**. Nos abocaremos a 3 de ellas. Por un lado, la predisposición de la escuela de registrar en estudio y en vivo, los trabajos de l@s estudiantes que l@s docentes consideran muy bien logrados. Esto se encuentra respaldado por una campaña que se lleva a cabo hace ya 2 años, y que consiste en brindar las redes de la institución para la difusión de estas obras, lo cual muchas veces sirve como un impulso para el trabajo de alumnos y alumnas. Esta actitud, además, comunica que la escuela premia el esfuerzo y la dedicación durante el cursado.

En esta misma línea, podemos ubicar el sistema de becas. En La Colmena, cerca de 100 estudiantes, gozan de algún tipo de beca. Esta es una apuesta que hace para que las personas tengan la posibilidad de acceder a la carrera, aún con el costo que eso implica. También, por períodos, se realizan descuentos en cátedras de instrumento específicas (ya que hay ciclos donde hay carencia de estudiantes, por ejemplo, de vientos). Ahora bien, desde hace unos años, para acceder a una beca, se exige por lo

menos haber cursado el primer año, ya que no solo se evalúa la situación económica de l@s estudiantes, sino también su desempeño académico, lo cual comunica el valor que se le da a la constancia y el esfuerzo durante la carrera.

La tercera de las actitudes de la escuela respecto a l@s alumn@s, tiene que ver con las problemáticas de género que surgieron en el último año. Ya se trate por las prácticas machistas a las que se ven sometidas las mujeres en el ambiente de la música en general, y las denuncias por acoso puertas adentro de la escuela, las estudiantes han mostrado su descontento mediante escraches y documentos. Esto provocó el surgimiento de la comisión de género dentro del centro de estudiantes. En conjunto con este cuerpo estudiantil, la gestión garantizó talleres de género coordinados por un psicólogo, obligatorios para todo el claustro de estudiantes (suspendiendo actividades oficiales y asegurando la toma de asistencia). En paralelo, la misma lógica se aplicó al personal de la escuela. Esta actitud comunica que la gestión se hace cargo de esta problemática y seguirá tomando cartas en el asunto.

Por último, tenemos las **actitudes de La Colmena frente a la sociedad**. En esta ocasión también podemos señalar tres aspectos. En primer lugar, nos encontramos con una histórica y muy marcada responsabilidad ciudadana por parte de la institución. Si bien esto nunca ha sido capitalizado comunicacionalmente, durante muchos años la escuela ha participado en proyectos solidarios con diferentes instituciones, o sectores de la ciudad. Además de conciertos para recolectar alimentos no perecederos, o cuyas ganancias iban destinadas a personas necesitadas, hay un compromiso muy fuerte con la educación. En la carpeta institucional, en el apartado “Integración Comunitaria” se afirma que “La Colmena Escuela de Música ha desarrollado durante sus 35 años de trabajo, vínculos con diversas instituciones para integrar niños y jóvenes a la educación musical. Para ello, ha trabajado a la par de instituciones sociales como La Luciérnaga, Bandas infanto-juveniles del interior de la Provincia de Córdoba, Centro Multinacional de la Mujer, Academia Solidaria de Arte, etc. También ha ofrecido decenas de conciertos didácticos en escuelas y espacios públicos de distintas localidades del interior de la provincia”. Los resultados de esto pueden verse incluso en las entrevistas con los docentes. Martín Dellavedova, recordando cómo ingreso al universo de la música, nos cuenta al respecto. *“Antes salían a tocar a todos los pueblos, una vez de esas fue a Villa María y gracias a eso terminé el secundario y me vine a estudiar acá. Eso le digo que no se puede cortar”* (M. Dellavedova; p. 3).

Muy relacionadas a esta primera, están la segunda y la tercera actitud que destacamos por parte de la escuela hacia la comunidad. Una de ellas, es el hecho de nutrir la agenda cultural de la ciudad programando ciclos de conciertos, y eventos que permitan visualizar los géneros de la música popular. Estas actividades casi siempre son con entrada libre y gratuita. También se organizan clínicas y talleres, con reconocid@s músic@s locales, nacionales e internacionales, abiertas a todo público, y usualmente gratuitas para l@s estudiantes (lo cual es otra actitud hacia ell@s).

La última, tiene que ver con la forma en la cual La Colmena se diferencia de las demás instituciones. Esta es una actitud que, si bien siempre existió en el discurso de la gestión y el personal, recién hace pocos años se comunica efectivamente. Se hace mucho hincapié en señalar los logros de estudiantes y docentes (y por ende su calidad), en todas las redes oficiales. Entendemos por logros, por ejemplo, la gran cantidad de becas obtenidas en el exterior, las nominaciones a prestigiosos premios, las premiaciones de los materiales discográficos en diversos concursos, o incluso la mera participación de estudiantes, docentes y egresad@s en los diferentes cuerpos artísticos de la ciudad. A raíz de esto último, un claro ejemplo es la nota que se encuentra disponible en la página web de la escuela, donde se señala el gran porcentaje de gente de La Colmena que participó del Festival Internacional de Jazz de Córdoba (<http://lacolmenaescuelademusica.edu.ar/blog/noticias/2017/12/participacion-de-la-colmena-en-el-cba-jazz-festival/>).

Todos estos factores de la endopersonalidad son los que, como un todo, dan forma a la visión de la organización. Aun así, como ya mencionamos reiteradas veces, muy pocas de estas características están institucionalizadas. Institucionalizadas, no en el sentido de un hábito que tiene continuidad, sino en el sentido de que no están formalizadas en documentos, en plataformas escritas, y mucho menos comunicadas oficialmente. La única aparición por escrito de la visión, es en el sitio web, una plataforma cada vez menos concurrida, tanto por alumn@s como profesor@s.

Visión según la gestión:

“Nos proponemos ser una institución que acompañe a sus docentes, estudiantes y egresados para que logren presencia en los proyectos musicales que marquen la agenda cultural del país. Trabajamos para alcanzar excelencia académica y con énfasis en el desarrollo de nuestros proyectos musicales Big Band y Ensamblés porque creemos que la música se hace, no se cuenta.

Nos orientamos hacia la producción de eventos musicales que permitan el intercambio y refuercen la formación de estudiantes e interesados en diversos temas que hacen al ámbito de lo musical” (<http://www.lacolmenaescuelademusica.edu.ar/institucion.html>).

Esto, si bien refleja parte de la esencia de la escuela, y de su norte, deja un par de cabos sueltos. Lo que sucede en primera instancia es que dejan de lado muchas de las actitudes y objetivos que venimos analizando. La Colmena apunta todos sus cañones a preservar la excelencia académica, pero comienza a quedarse desactualizada respecto a las necesidades de la comunidad musical, incluso también dentro de lo académico. Luego de realizar el trabajo de campo, pudimos notar en varias entrevistas una necesidad de replantear la visión de la organización, de involucrar a la gente a repensar el modelo de escuela que se pretende de aquí a cinco o diez años. Nos muestran cómo esto puede influir directamente en los hábitos del personal. Profundizaremos sobre esta problemática cuando entremos en el campo de la cultura organizacional. Por el momento, resulta necesario continuar contextualizando la realidad en la cual se enmarca este estudio.

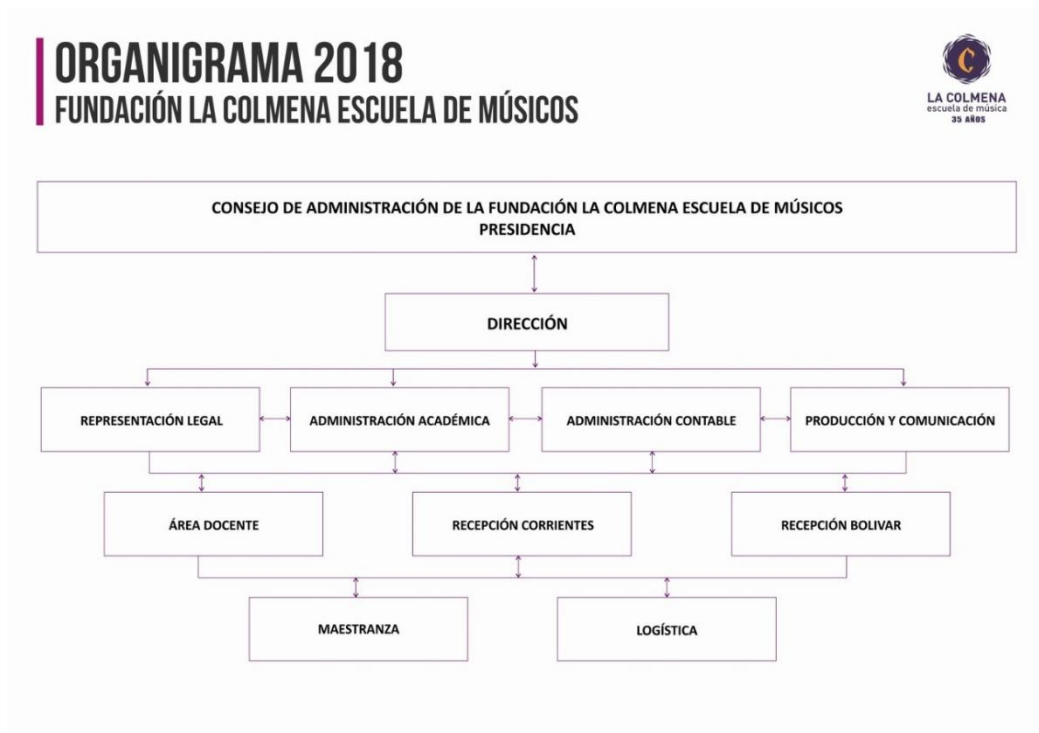
II.II. Mesopersonalidad:

- **Carácter:**

Como afirma Scheinsohn, el carácter es la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad. Por ello su función es encauzar los recursos y capacidades de la institución para cumplir los propósitos que se ha planteado. Este tiene dos aspectos:

1) Aspecto estructural: se refiere a las jerarquías, la organización en funciones y la centralidad.

- **Jerarquías**: En este caso es preciso diferenciar las intenciones de la gestión respecto al orden jerárquico y lo que realmente sucede en la práctica. Lo primero, tiene que ver con un trabajo conjunto entre la dirección y el área de comunicación para diseñar un organigrama que finalmente establezca una pirámide jerárquica que corte con el modelo vigente. Esta consiste en el organigrama ya señalado en el apartado de público interno.



Esquema obtenido de los archivos de la organización.

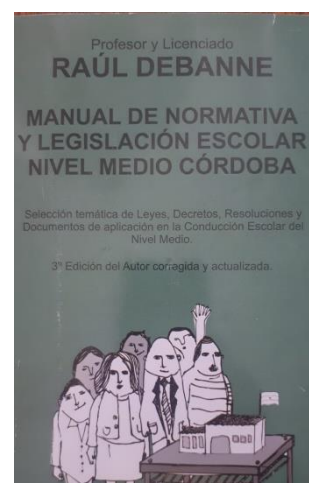
Lo que en realidad sucede, es que, aún ya trabajando por áreas, la organización no logra romper con aquel esquema donde está la figura del director como única autoridad legitimada por el personal, y el resto se encuentran todos en un mismo estrato. Los por qué de este fenómeno, también los trabajaremos en el capítulo de cultura.

- **Funcionalidad:** Si bien el nuevo esquema aún no dio resultados en materia de jerarquías, sí ha comenzado a garantizar un orden relativo a la hora de repartir las tareas. Como ya se ha mostrado, desde hace dos años La Colmena funciona a través de las ya mencionadas áreas de trabajo. Dirección, Académica, Administración, Producción y Comunicación, Recepción, Maestranza y Gestión. Éstas al menos garantizan que hay grupos de trabajo para tratar diversos asuntos o necesidades. Aun así, hay dos factores que impiden que esto funcione del todo. Uno de ellos, es la sobrecarga que se genera por la multiplicidad de actividades y la falta de personal, lo cual deriva en que algunos roles sean tierra de nadie. Otro aspecto influyente, es la constante intervención de dirección en cada uno de los asuntos. Este círculo vicioso donde el personal no resuelve porque no tiene una total independencia, y dirección interviene porque el personal no resuelve, es un conflicto que también trataremos en el apartado principal de la investigación. Si bien todos estos factores están íntimamente relacionados, resulta una problemática específicamente cultural.

- **Centralidad:** Los niveles de inclusión e implicancia, a la hora de las decisiones o construcciones diversas en materia de proyectos, están comunicados en distintas medidas. Respecto a decisiones, si bien durante 2019 se comenzó a formar un Consejo Consultivo, y además en las reuniones, participan los representantes de las carreras, aún la palabra final siempre pasa por una sola persona. Por otro lado, la inclusión en materia de proyectos, ya se encuentra mucho más institucionalizada, ya que luego del proyecto “Redes internas”, donde se especificaron los canales para cada área, también se determinó un circuito en el cual los proyectos que proponen los miembros del personal entran al mail de Producción, se elevan a una supervisión de orden legal y, una vez garantizada su factibilidad, se debaten en equipo, junto con dirección, para determinar si se ejecutan o no.

2) Aspecto dinámico: Refiere a la metodología con que se aborda la normativa. Aquí debemos tener en cuenta la naturaleza de las normas, su alcance y su nivel de formalización.

La disciplina en La Colmena es uno de los puntos más difusos. En primer lugar, y como mencionamos anteriormente, las excepciones aparecen en primer plano, ya que se le permiten ciertos hábitos a quienes son considerados referentes, y eso luego repercute en el resto del personal. Pero fuera de estas salvedades, que en realidad son moneda corriente, la normativa puede comunicarse desde la palabra, pero no existe en un documento. Tanto en dirección como en el área



Reglamentación en la cual se basan las autoridades de La Colmena

académica, se postula que la normativa vigente es la que brinda DGIPE, es decir, un manual de 624 páginas que nadie conoce en profundidad.

Fuera de ese reglamento, que es generalizable a todas las instituciones privadas de educación, no hay una redacción a nivel organización, con una normativa laboral y de convivencia en particular, y de la cual tod@s estén al tanto apenas ingresan a trabajar en la Fundación. Luego de encuestar al personal, con una significativa muestra de 46 personas, pudimos observar que un 38,6% de la plantilla, es decir, más de un tercio de los emplead@s de La Colmena, desconocen la normativa bajo la cual llevan a cabo sus tareas. Otro 34,1% cree que conviven la normativa de DGIPE y una institucional (que es inexistente). Solo un 18% está al tanto de que sólo rige la ley de educación privada. Estas métricas son muy contundentes ya que, yendo más lejos, cuando se pide una valoración de 1 a 5 respecto al nivel de conocimiento de este reglamento, los valores por debajo de 3 (inclusive) acumulan un 76,4% de la población meta (siendo 1, es decir, “nulo conocimiento”, el valor que alcanza un mayor porcentaje, con un 38,2%).

Como dijimos en un principio, se apela a la palabra a la hora de marcar pautas de corte disciplinario. Ya sea en reuniones grupales, individuales, o a través de Whatsapp. Se busca concientizar al personal sobre las consecuencias que el mal desempeño laboral le trae a la institución, pero desde una perspectiva sumamente distendida y familiar. Esto podemos verlo nuevamente contado por Luciana Mora, y confirmado en la voz del mismo director:

“La escuela sostiene un modo de comunicación como si todavía fuese una institución familiar. Eso tiene un paño de subjetividad enorme, que hace que las cosas que deberían de comunicarse de manera formal, traten siempre de tener un paño frío que viene siempre con todo un preámbulo de amor, familiar que lo que hace es que cuando se llega al punto, el punto ya está desdibujado” (L. Mora; p. 1)

“Yo he visto que se pasa un mail con todas las fechas del año y dicen no yo no voy a ir a ese examen. Hace un año que lo sabían. No llenan los libros. ¿Saben a dónde lleva eso? Es que ese estado irregular de la escuela lleva a que el subsidio no entre en la p... vida si algún día nos agarra la auditoría y vea un papel en ese estado. Entonces si esa situación es irregular ahí, puede serlo también respecto al título”. (Oscar Pedano; Asamblea docente; p. 4).

- **Sistemas:**

Hacen referencia a procedimientos estándares con los que la organización responde a situaciones repetitivas.

Sobre este componente pudimos notar que la organización no tiene procedimientos estrictos y explícitos a poner en práctica a la hora de enfrentarse a ciertas situaciones repetitivas. De todas formas, la decisión explícita y consensuada por todos los miembros o públicos de La Colmena de, en otras palabras, responder a circunstancias particulares con medidas particulares, constituye efectivamente un sistema y, creemos, el que más rige en la Fundación. Nombraremos algunos de ellos:

En primera instancia, podemos notar que, ante cada situación crítica de la escuela, se convoca a una reunión extraordinaria de todo el personal. Y ante cada situación individual, se repite la lógica de la intervención personal del director. Cuando hay algún imprevisto respecto a ausencias de docentes, necesidades de insumos, problemas con el sistema de autogestión, armado de aulas o inconvenientes edilicios, todos acuden al área de recepción (que eventualmente delega a Logística).

Cuando un/a estudiante demora el pago de la cuota, está estipulado, en primera instancia, que se le llame la atención mediante la asistente de la secretaria contable, quien lleva un seguimiento de quienes están libres de deuda y quiénes no. El siguiente paso, de no solucionarse, es una reunión con el área contable y el/la involucrad@ para acordar algún tipo de financiamiento. De no prosperar, se le prohíbe a el/la estudiante, la posibilidad de rendir o de sostener cualquier tipo de beca, hasta que solucione su situación.

Un problema corriente, cuando los recibos de honorarios se manejaban en formato papel, eran las demoras constantes de los profesores, y nula concentración de esta tarea (ya sea recibirla, como de insistir en caso de que alguien no la entregase). Esto comienza a contrarrestarse con la aparición de la factura electrónica, que junto al reciente mail del área de administración, esclarecieron y facilitaron el procedimiento.

Podemos hablar también de protocolos que recién están intentando institucionalizarse. Cuando un cuerpo artístico debe salir a dar un concierto fuera de la escuela, el docente a cargo envía un mail con los requerimientos técnicos a producción. Se contrata el transporte y se le facilita esa lista al área de recepción del anexo en calle Bolívar para que tenga preparados los equipos y garantice que tampoco falte nada en horarios de clase paralelos al evento. Una lógica similar se aplica a la presentación y producción de proyectos (propuestos por cualquier miembro del personal). Este sistema, ya mencionado en apartados anteriores, es tal vez aquel que alcanza un mayor grado de institución y respuesta por parte de los empleados.

También está el debate de situaciones dentro del consejo consultivo, y la constitución de un protocolo de género (que surge ante los ya mencionados casos de acoso). Estos dos sistemas, todavía no se encuentran al 100% en funcionamiento, y es por eso que mucho menos se comunican pertinentemente.

- **Destrezas:**

Sin duda la mayor de las destrezas de la organización es el grado de apego que tienen sus integrantes con ella. Si bien este “manto de subjetividades” genera ciertos conflictos que abordamos en otros apartados, al fin y al cabo no deja de ser un gran punto de apalancamiento para llevar adelante cualquier tipo de iniciativa e incentivar a la participación.

Otra de las destrezas es el gran capital docente que la escuela posee, que, si bien se pone en tela de juicio respecto a algunas necesidades pedagógicas contemporáneas, en materia musical técnica sigue siendo un gran impulsor de la imagen de la organización y un diferenciador del resto de las instituciones.

También se puede considerar como destreza la responsabilidad ciudadana de La Colmena, ya que en sus incontables participaciones solidarias o contribuyendo a la agenda cultural de la provincia a través de diversos eventos, ha logrado establecer gran cantidad de vínculos institucionales con entes de orden público, privado y del tercer sector.

Por último, y basándonos en la observación de las actividades y redes de la competencia, podemos diferenciar a La Colmena por el rol protagónico que les da a sus estudiantes, tanto en redes como en eventos (a diferencia de otras organizaciones que buscan crecer publicitariamente a través de sus docentes). Esto no solo sirve a nivel de un incremento en la imagen, por el prestigio que le brindan a la escuela, alumn@s que día a día demuestran su calidad en la práctica, también genera un clima de cooperación y apego hacia La Colmena por parte de l@s estudiantes.

En el sentido del compromiso con l@s estudiantes, otro aspecto diferenciador es la realización de espacios de formación gratuita que se les ofrece. Clínicas y talleres abiertos, sumado al sistema de becas, son inversiones que hace la gestión para garantizar una mejoría en el trayecto académico.

II.III. Exopersonalidad:

Actualmente, la organización se define como una fundación (es decir un ente sin fines de lucro, lo cual no implica la gratuidad de los servicios que se ofrecen). Además de eso, se aboca plenamente a la educación y la gestión de eventos y espacios culturales. Se trata de un organismo auto-financiado, ya que no recibe ningún tipo de subsidio del Estado, y destina su presupuesto al pago del salario docente, a la incorporación de materiales imprescindibles, a la reparación de las instalaciones, etc.

Con respecto a la estructura material de la organización, recorrimos ambas sedes con la intención de registrar la organización de los diferentes espacios. A continuación, realizaremos una breve descripción.

La sede principal, ubicada en calle Corrientes 23, concentra toda la actividad administrativa de la organización. Allí desempeñan sus funciones diarias el área de administración, el área académica, dirección y la mayoría de las reuniones del equipo de producción.

Este edificio tiene 2 aulas donde se dictan materias grupales, equipadas con un teclado, cañón y aire acondicionado (además de pizarrones por supuesto). En cada una de las 3 plantas podemos encontrar aulas pequeñas (bastante aisladas entre sí), donde se dictan las clases individuales durante todo el día. También hay tres aulas específicas con pianos, donde se dicta la materia de dicho instrumento, además de clases de canto.

A excepción de dirección (que es una única oficina donde también funcionan en distintos horarios académica, administración y algunas reuniones), la mayoría de los espacios son de uso común. Hay un hall de ingreso, con un escritorio donde trabajan las chicas de recepción. Allí, donde realizan todas sus tareas, también hay estudiantes constantemente, hablando, comiendo o simplemente esperando para entrar a clases. En ese hall también se encuentra toda la cartelera oficial, y un espacio brindado para la de l@s estudiantes.

Hay un sótano pequeño, recientemente acondicionado como sala de estudio. Una cocina de uso común, y baños y dispensers (de agua fría y caliente) en todas las plantas. En la tercera planta, encontramos una terraza con mesas (sus paredes están grafiteadas por estudiantes, con criterio) y dos aulas más, una de ellas otorgada al centro de estudiantes. También hay un patio de luz donde se dejan bicicletas.

En esta sede no hay demasiado equipamiento, sobre todo por el estilo de clases que allí se dictan. Tanto recepción, como administración, se manejan en las únicas 2 computadoras fijas del edificio. Luego hay 2 notebooks a disposición, una para tareas de coordinación pedagógica y otra para clases. El resto del personal debe manejarse con sus propias computadoras.

Hay mucho material de estudio disponible en Corrientes, sin embargo, al no haber una biblioteca, se encuentra distribuido aleatoriamente y sin ningún orden en particular.

En la sede de calle Bolívar 635, se concentran todas las actividades grupales y los equipos e instrumentos de la escuela. Este edificio posee 2 plantas, la segunda básicamente consiste en el estudio de grabación, donde además se dictan clases de batería. El acceso a la instalación es a través de un portero eléctrico, debido a la zona poco transitada en la cual se encuentra, y la cantidad de objetos de valor que hay dentro.

La primera planta consta de un aula pequeña, aislada sonoramente, para las clases de batería. Hay un aula mediana con muchos teclados y un piano eléctrico, para clases de piano creativo o complementario. Hay una gran sala y una de menor tamaño, acondicionadas para ensayos de grandes ensambles. Ambas poseen amplificadores, sonido, consolas, pianos y batería.

Entre medio de los dos patios recreativos (también intervenidos con grafiti), se encuentra la oficina donde trabaja el área de recepción de Bolívar. Allí se administran instrumentos, cables, micrófonos y el cañón de la escuela, elementos que no se dejan utilizar libremente sino con algún docente a cargo. En esa habitación también se realizan las reuniones del consejo consultivo. Conectada a esa oficina está la cocina, solo utilizable por los docentes. Cabe aclarar que el pasillo que se forma entre los dos patios (que es por donde se ingresa a la oficina), es el único espacio recreativo techado en todo el edificio. Por este motivo en días de lluvia se congestiona bastante. Al final del patio, hay un aula inaugurada en 2019, donde se dictan clases grupales durante todo el día. Tiene capacidad para 30 personas y está equipada con piano, consola, sonido, un cañón y ventiladores. Las fotografías de las instalaciones están disponibles en el anexo.

III. Identidad de la organización:

La identidad de una organización puede definirse como una representación ideológica que conjuga aquellos rasgos que hacen a una organización particular y que va construyéndose a través de sus actuaciones. La identidad es lo que hace que una organización sea igual a sí misma y diferente a las demás.

III.I. Proyecto Corporativo:

Refiere al conjunto de proposiciones que orienta los objetivos estratégicos y las acciones de la organización, basado en una serie de principios. Integra los intereses de la organización y orienta su desempeño. Los elementos constitutivos del proyecto corporativo que deben tenerse en cuenta son:

III.I.I. La Historia:

No repetiremos en este apartado una descripción lineal de la historia de la organización, ya mencionada en el marco institucional. Nos interesa resaltar la importancia de ésta en la constitución del proyecto corporativo ya sea desde la perspectiva de la gestión, como la de sus miembros. La Colmena es una institución que en su momento rompió con el paradigma pedagógico de la música, y dio el puntapié para el nacimiento de la enseñanza de géneros que anteriormente no estaban contemplados y que, hasta el día de hoy, no están 100% integrados por el estado. Es una organización que con el pasar de las décadas se consolidó como cuna de innumerable cantidad de artistas consagrados.

Sin embargo, a pesar de todo el prestigio que brindan las páginas escritas, y de los valores que podrían generar actualmente, el factor histórico no se capitaliza por parte de la gestión, queda más como un eslogan, sumado a anécdotas aisladas.

En función de esto, Juan Carlos Tolosa, coordinador de la carrera de Composición, afirma que:

“El capital que tiene La Colmena, Pato siempre dice que el capital son los profes. Yo pienso que el capital de La Colmena es su historia. Más allá de los últimos años. Que es la que le ha dado el espacio dentro del mundo cultural en la Argentina. No medimos eso, lo que es estudiar acá. Incluso para gente que viene de otras provincias o países limítrofes. Es muy importante. Entonces creo que acá mismo no nos la creemos. Y ahí, me lo permito porque Pato es muy amigo mío entonces lo hablo como entre casa, parece que la escuela se manifiesta hacia afuera como si fuera chiquita, como si compitiera con otras instituciones que no tienen el peso, porque es única, fijate vos que básicamente es de música popular, es su origen” (Entrevista a J.C Tolosa; p. 1).

Además, siguiendo esta línea, Federico Guevara nos muestra la necesidad de contarle esta historia a los nuevos integrantes del personal, para situarlos en el marco del sitio donde trabajan:

“Yo particularmente me acerco a Luciana o al Nico, porque entiendo que necesito saber quién es la escuela. Que tengo dos años y medio nomás. Necesito saber de dónde viene, cuál es su historia, por donde pasó. Para poder sentirme parte, sentirme útil, hacer un aporte, más allá del cariño que yo le tengo, no por haber tenido las patas adentro sino por tener conciencia de lo que la escuela genera en ese mundo en el que me muevo”. (...)

“Tomando lo de la historia, cuando hay un profe nuevo, o alguien que se está sumando, y no viene de antes, necesita que vos les digas quién es la escuela. Cuáles son sus principios, a dónde va. Cuál va a ser tu participación dentro de ese rol. Y esa es una reunión y ahí sigue de nuevo faltando en términos de comunicación, no el dispositivo sino el espacio”. (Fragmentos de la entrevista a F. Guevara; páginas 4 y 6 respectivamente).

III.I.II Los principios fundacionales:

- Brindar todos los elementos para el estudio de las músicas populares.
- Proteger con dignidad el trabajo de l@s docentes.
- Formar estudiantes competitivos y con ética laboral.
- Fomentar los géneros de música popular en la agenda cultural.

III.I.III Sus aspiraciones:

- Esperan que este proyecto cada vez alcance a más personas, ya que actualmente debido al costo de la cuota (autofinanciamiento) no todos pueden formar parte de él. Por este motivo, una de sus aspiraciones tiene que ver con extender su oferta educativa a una mayor cantidad de estudiantes. La primera solución a la vista es la subvención del estado.
- Generar grupos estables especializados en los distintos géneros de la música popular, de manera que fomenten los hechos artísticos, y además funcionen como salida laboral para l@s estudiantes.
- Establecer pautas y sistemas que permitan automatizar los hábitos laborales, y contrarrestar la centralidad de las decisiones y el poder concentrados en dirección.

III.II Atributos identificadorios corporativos:

Cabe recordar la importancia de la perspectiva sistémica con la cual se lleva adelante esta investigación, a la hora de comprender cómo las diferentes esferas de análisis se relacionan constantemente. Si bien hilando fino, atributos y valores no son lo mismo, funcionan de manera muy parecida. Traeremos a colación algunos aspectos ya mencionados en apartados anteriores. Ahora bien, como se postuló en el marco teórico, complementaremos la metodología de Scheinsohn, con la perspectiva que nos brinda Capriotti. Ambos plantean que los atributos deben pensarse en 2 categorías, aquellos genéricos a las organizaciones similares, y aquellos

que distinguen a la institución. Sin embargo, Capriotti afirma que los atributos deben extraerse tomando en cuenta la perspectiva de cada uno de los públicos. Esto se debe a que, dados sus diferentes roles y status, cada sector del personal puede observar y pretender diferentes cuestiones en lo que a la identidad de la escuela refiere.

Comenzaremos mencionando los atributos que se considera deben reunir las instituciones privadas de educación superior en general, ya que estos son los que más consenso despiertan en el personal. Por este motivo en este caso no se diferencia al público interno.

Dado que se trata de organizaciones dedicadas a impartir conocimiento, los públicos las asocian con un plan de estudios determinado (ciertas materias genéricas, horarios, años de cursado), ciertos valores sociales que se tienen en estima y consideran que deben transmitirse (respeto por uno, los demás, responsabilidad, seriedad, puntualidad, etc.), aspectos relacionados con la calidad y las oportunidades. Así también piensan en los terciarios como espacios de formación para la vida y no solo académica. Finalmente, también es percibida en términos de obligatoriedad y necesidad para el desarrollo personal y profesional.

Se considera de igual importancia mantener a la escuela en materia de insumos para el dictado de las carreras. *“Poder acceder a todo lo que es el mantenimiento de instrumentos didácticos, tecnologías, estudio de grabación, y todo lo que repercute en las actividades de los chicos en la escuela, que hoy es bastante caro”* (Oscar Pedano; p. 2).

Aun así, desde el ala docente se afirma que, si bien el ideal es estar siempre equipado, l@s profesores/as deben saber adaptarse a la coyuntura.

“Es normal. No creo que la molestia sea tan grande porque mal que mal contás con cosas. Yo en realidad hablo de que los docentes tenemos que poner la cara por la escuela, y a todos nos interesa que los estudiantes puedan sentirse cómodos, y dejar una buena imagen. Entonces no es que ando diciendo ‘ah que esto no anda, que esto está roto’ al frente de los chicos, pero si los chicos preguntan está también en evidencia. Hay cosas que son para pensar hacia el afuera, no hacia el adentro. Yo siempre traigo mis materiales, por eso ando con la valijita. Acá y en la UNC, porque sé que me puedo quedar a pata, y tengo mi clase preparada. Quiero asegurarme, ahora hay que entender teniendo en cuenta la situación en la que se encuentra todo”. (Entrevista a Juan Carlos Tolosa; p.2).

Ahora bien, adentrándonos en los atributos de identidad que distinguen a La Colmena, el primero que aparece es el de **educación personalizada**. Este fue tal vez el factor más disruptivo a nivel académico, ya que, hasta el día de hoy, genera controversias a nivel ministerial (por el costo que implica). En la escuela, como ya se mencionó, tod@s l@s estudiantes tienen una clase individual todas las semanas. Este aspecto se ve reflejado en la asamblea docente y genera adhesión de todos los públicos.

De la mano del anterior atributo, aparece la **excelencia académica**, el nivel que alcanzan l@s alumn@s a raíz de la intensidad en la formación. Sin embargo, aquí el consenso

comienza a difuminarse. Tan solo alcanza con ver que, en la encuesta, sólo un 51,2% del personal reconoce a la escuela en este aspecto. Lo cual quiere decir que hay falencias en el modelo pedagógico que inquietan a casi la mitad de la plantilla. Si bien predomina en el personal de la escuela (sobre todo en la gestión, el personal no docente y los profesores de mayor antigüedad) la idea de que el proyecto es superior a cualquier otro en la ciudad, eso no implica que tenga un nivel óptimo. Sobre todo, los sectores más jóvenes comienzan a detectar fallas ante las necesidades pedagógicas contemporáneas (aspecto que desarrollaremos en Cultura). Una cifra muy contundente al respecto, nos la brinda la encuesta, en el apartado donde se pregunta qué capacitaciones interesan. Un 66,8% responde “cuestiones pedagógicas”.

La **solidaridad y el respeto**, atravesados por la afectividad que se genera en los vínculos internos, son atributos que, por lo observado en las encuestas, comparten un promedio del 70% del personal. El 30% restante no percibe estos atributos como identitarios, y puede pensarse desde dos perspectivas. La primera variable, puede ser la antigüedad, ya que hay un amplio sector que trabaja en el establecimiento hace más de 10 años, por lo que genera un trato más cercano con el grueso del personal. Quienes no gozan de esa trayectoria, pueden no sentirse parte de ese trato afectivo. Por otro lado, esa antigüedad puede provenir también desde el cursado de la carrera, puesto que un 55,6% del personal, realizó sus estudios en la organización (sumado a otro 27,8% que cursó al menos una parte del trayecto). Y dado el trato cercano que tienen l@s estudiantes con sus docentes, la afectividad comienza a germinar desde al menos 4 años antes de ingresar a trabajar. El último de los factores que puede influir en esa minoría que no se siente respetada, tiene que ver con una perspectiva de género. Cabe aclarar que solo un 30% del personal son mujeres, y que, si se tienen en cuenta que la mayoría son parte del cuerpo no docente, la cifra disminuye. En este sentido, y en el marco de una ola de denuncias por acoso, chistes machistas, maltratos, etc, las problemáticas fundadas en la fuerte cultura patriarcal en la música, pueden estar ejerciendo una fuerte influencia.

La **participación** es otro de los atributos más fuertes de La Colmena. Es reiterada en muchos integrantes, la idea de que si bien a lo largo de la historia ha atravesado una etapa como S.R.L y otra como Fundación, siempre funcionó como una cooperativa. Esto quiere decir que, desde sus orígenes, a un nivel económico y a un nivel discursivo, se tiene en cuenta a tod@s l@s integrantes. Sin ir más lejos, un 65,1% de l@s encuestad@s, señala “participación” como un atributo de la escuela. Ahora bien, cabe destacar la palabra discursivo. Esto tiene que ver con que desde las intenciones hasta la práctica puede existir una brecha. De allí nace el restante tercio del personal, que no se siente parte de las decisiones y proyectos de la institución. Si bien esto también se desarrollará más adelante, si podemos adelantar una serie de hipótesis. Son 3 las variables que pueden influir en esta minoría, pensando en distintas facetas del público interno.

La primera y principal, tiene que ver con aquel sector medio (l@s segund@s con más antigüedad), que después de largos años de intentar proponer cosas y no obtener resultados (o no ser valoradas), se choca con la frustración y decide dejar de intentarlo. Otra opción afecta a los sectores con más antigüedad, quienes son los más propensos a no adaptarse a los cambios institucionales a nivel tecnológico. Se afirma esto ya que desde hace más de un año la escuela

viene modernizando e institucionalizando sus canales de comunicación, y envía la información relevante sólo a través de estos. La dificultad para acceder a esta, puede estar influyendo directamente en la participación en decisiones y proyectos, ya que la gente suele no enterarse de estas. Resulta coherente con esta hipótesis, aquel índice que señala que en La Colmena un 52,4% de los encuestados desea capacitarse en plataformas laborales digitales.

Una tercera opción, afecta al sector de profesores/as que recién ingresan a la organización. Si bien este grupo de docentes es, en su mayoría, aquel que posee mayor proactividad, puede que haya personas que, al no tener la suficiente confianza, o el suficiente conocimiento de la organización, se sienta al margen de las cuestiones que la atraviesan. Al respecto, Luciana nos cuenta que *“ha ingresado mucha gente nueva a la escuela que en esa dinámica se encuentra como bastante perdida, porque en esta dinámica familiar es como si fueses una pareja nueva de alguno de los miembros, que se te tiene en cuenta por el rol, pero no te dieron información de lo que estaba pasando”*.

El último de los atributos de identidad asumido por la organización, es el de **innovación**. Tomando el sentido amplio de la palabra, podemos pensarlo en innovación tecnológica, innovación de la estructuras y sistemas laborales, y de innovación pedagógica e ideológica. Luego de reiteradas reuniones con la gestión, se puede afirmar que se tienen muy en cuenta cada uno de estos aspectos, sobre todo en los últimos años, en una coyuntura de cambios constantes que exigen transformaciones. La escuela siempre le ha dado importancia a la innovación tecnológica de sus insumos. En segundo lugar, destina actualmente muchísimos esfuerzos en modificar los hábitos y pautas laborales. Y por supuesto, en tercer lugar, históricamente ha intentado sostenerse como un espacio de debate, alcanzando en varios momentos un carácter disruptivo. Ahora bien, cuando se le consulta al personal si le atribuye este aspecto a la institución, solo se obtiene un 27,9% de respuestas afirmativas.

Aquí no surgen diferenciaciones de público, ya que son factores que afectan a tod@s por igual. Las falencias a nivel tecnológico, tienen que ver directamente con la difícil situación económica que afecta al país, y por ende a la escuela. Esto repercute en todas las áreas.

En segundo lugar, la desorganización producto de una falta de innovación al respecto de los hábitos laborales y comunicacionales, también genera controversias. La escuela dedica mucho esfuerzo a solucionar este aspecto, sin embargo, dadas ciertas conductas generalizadas, muchas veces las iniciativas no llegan a buen puerto y quedan en la nada. Un claro ejemplo son las pautas y normativas establecidas por el proyecto “Redes Internas”, que estipulaban soluciones para el trabajo entre las áreas, y nunca fueron implementadas. De hecho, tan solo un 9,3% del personal, considera a La Colmena como un ente “organizado”. Sobre todo, el ala no docente, más precisamente recepción, son quienes más padecen estas falencias, ya que, ante cualquier falla, son quienes ponen la cara frente a l@s estudiantes. Estas situaciones culturales que derivan en la falta de resultados hacen que se propague la idea de que la escuela no innova en este aspecto.

Por último, está aquel sector del personal (sobre todo l@s más jóvenes), que consideran que la escuela ya no se muestra innovadora a nivel pedagógico ni político/discursivo. Esta inquietud puede no presentarse tanto en los sectores con mayor antigüedad, ya que se aferran al modelo vigente, aquel que hizo nacer a la institución.

III.III Tipologías discursivas:

El discurso es una construcción espacio-temporal de sentido. Es la forma en que una organización se auto-representa. En este sentido la Fundación se muestra discursivamente desde las cuatro perspectivas señaladas por el autor.

Respecto de las tipologías discursivas propuestas por Scheinsohn es posible encontrar referencias de un discurso de la **actividad**, es decir respecto de lo que hacen como organización. Aquí encontramos referencias al servicio que brindan a la comunidad y cómo lo hacen. En este sentido manifiestan que además de ofrecer una propuesta educativa superadora, realizan actividades de extensión que tienen que ver con su naturaleza de fundación. Llevan a cabo presentaciones de ensambles, actividades solidarias, y también ofrecen diversos talleres. En este sentido se considera que su propuesta académica es una posibilidad para l@s potenciales alumn@s de aprender en un ambiente que termina tornándose familiar, donde se apela a la personalización de la educación entendiendo la particularidad de cada alumn@.

En esta línea es posible advertir también referencias discursivas que aluden a la **vocación**, es decir al para qué hace lo que hace la organización en relación a sus públicos. Como podemos ver, está en boca de tod@s los entrevistados el aporte que le hace la institución (que se apropia de ese discurso y lo perpetúa) a sus públicos internos, externos y a la sociedad en general (ya se trate de lo cultural, de lo pedagógico o de lo solidario).

“Esa escuela me parece un elemento imprescindible en el desarrollo de la música en la ciudad. Si esa escuela no hubiese estado no estaríamos donde estamos. Hay que hacer todo lo posible para que esa escuela se recupere y se proyecte”.

“Yo entiendo que políticamente la escuela es clave en la música de la ciudad de Córdoba. Tenemos un libro donde hablo de eso, para que la gente vea que hay una realidad musical en Córdoba que no la construyó Palazzo. Hubo un montón de gente que la construyó con un montón de proyectos, y ahí está La Colmena”. (Entrevista a Federico Guevara; p. 4 y p.13)

Las referencias al discurso de **relación** pueden encontrarse sobre todo cuando los miembros de la organización se refieren a los valores que sostiene la organización. El hecho de ver en el otro una persona y no un número, el respeto por el otro, por lo diverso, que media las relaciones, la integración y solidaridad, la afectividad. Estos valores, que afirman sostener en el tiempo, reflejan modos de concebir la relación que mantiene la organización con sus respectivos públicos, expresan el nivel de compromiso que existe con ellos y que se pretende mantener.

Finalmente, respecto del discurso **autorreferencial**, centrado en lo que la organización es como tal es posible encontrar claves en las referencias históricas, acerca de cómo fue conformándose el proyecto y cuáles son sus pilares fundacionales. Sin embargo, no son tan frecuentes como las anteriores, ya que se caracterizan por instaurar la autoridad y soberanía de la organización que se centra en sí misma, por lo que no busca complicidad con los públicos. En este sentido, su utilización es casi nula debido a que no se corresponde con la imagen de diálogo y apertura que pretende brindar la organización hacia afuera y hacia adentro, por lo que las otras tipologías discursivas resultan más adecuadas.

Llama la atención de igual manera, cómo se generan rupturas respecto a la imagen que tiene La Colmena de sí misma, como se refleja esto en la palabra de sus integrantes, y como se generaliza esa perspectiva al resto de la sociedad. Comienzan a aparecer dudas sobre esta realidad, y esto también se refleja en el discurso.

“El rol social siempre fue importante en la institución y está desapareciendo. Porque todos creen que todos saben qué es La Colmena. Y fuimos al cine club, que queda a 2 cuadras y no sabían. Y puedo pensar el tipo es un tarado, o puedo pensar por qué motivo él no sabe la situación en la que está la escuela hoy por hoy. Porque también es eso, dejar de ver al otro como un salame que no sabe lo geniales que somos, sino ver por qué no sabe lo geniales que somos”. (Entrevista a Luciana Mora; p. 6).

III.IV. Identidad Físico-visual:

Durante toda su historia, La Colmena ha adoptado diferentes estilos de imagen. Se trate de gráficas en general (es decir, folletos, cartelería, página web, y redes) y principalmente de su isologotipo. Con el pasar de los años las propuestas fueron modificándose, pero salvo casos excepcionales, más recientes en el tiempo, las transformaciones fueron progresivas. La identidad físico visual de la escuela ha sufrido cambios abruptos, y recién desde el surgimiento del equipo de comunicación, se intenta mantener una coherencia entre todas las plataformas, y en la estética del contenido que en ellas se presenta. Desde el año 2018 se trabaja con una diseñadora gráfica fija, y cualquier material público de la organización, debe pasar primero por la supervisión del equipo y llevar el isologo. A continuación, se mostrarán imágenes y capturas a cerca de la evolución de algunos de estos aspectos.



INFORMACIÓN ÚTIL:

REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN:

- DNI + Fotocopia DNI
- Analítico o certificado de analítica en trámite (Sólo para ingresar al Ciclo Superior)
- 2 fotos 4x4
- Matrícula de Inscripción

Corrientes 23, Córdoba, Argentina

(0351) 4250413

info@lacolmenaescuelademusica.edu.ar
 academica@lacolmenaescuelademusica.edu.ar
 administracion@lacolmenaescuelademusica.edu.ar

www.lacolmenaescuelademusica.edu.ar

Lacolmenaescuelademusicos

La Colmena Escuela de Músicos - Página oficial

La Colmena Escuela de Músicos

Actual folleto informativo, reverso.

LA COLMENA
escuela de música

CARRERAS DE NIVEL SUPERIOR

INSTRUMENTISTA SUPERIOR

- ▶ Duración: 4 Años
- ▶ Título: Técnico Superior en Instrumento
- ▶ Especialidad: Guitarra | Bajo | Batería | Percusión | Piano | Saxofón | Flauta Traversa | Trompeta | Trombón

VOCALISTA SUPERIOR

- ▶ Duración: 4 Años
- ▶ Título: Técnico Superior Vocalista

COMPOSITOR, ARREGLADOR Y PRODUCTOR

- ▶ Duración: 4 Años
- ▶ Título: Técnico Superior en Composición, Arreglos y Producción Musical.

TÍTULOS OFICIALES CON VALIDEZ NACIONAL

Actual folleto informativo.

CICLO DE CONCIERTOS DE

“SOBRE MODISMOS”

Presenta obras creadas por los alumnos compositores:

- Soledad Toledo
- Facundo Juan Verón
- Jack Wolfe
- Emiliano Villagra
- Francisco Revol
- Kazuo Yamagusuku

Intérpretes:
Cuarteto de Cuerdas “Ginastera”

- Leo Rojas / violín - Juan Pablo Fabre / violín
- Mayra Tomás / viola - Catriel Luna / violonchelo

MUSEO DE LAS MUJERES
Rivera Indarte 55

VIERNES 7 JULIO 18.30hs.

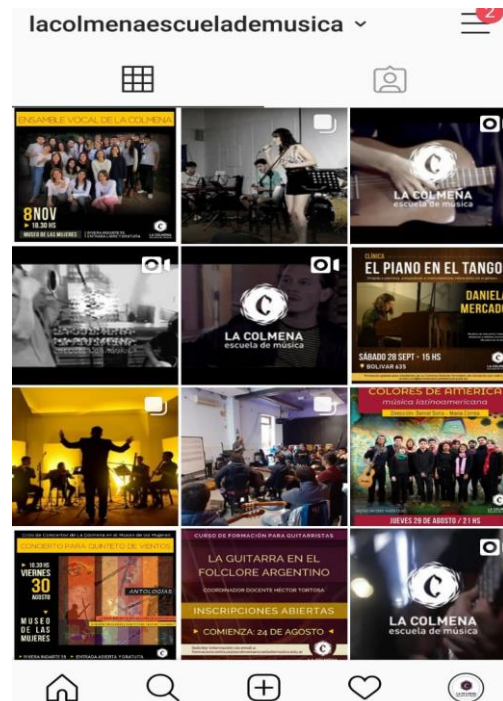
Entrada libre y gratuita

Estética de flyer anterior al equipo de comunicación

Evolución de los isologos de La Colmena, de izquierda a derecha.



Compilado de flyers del año 2018.



Actual estética de Instagram.



Estética "responsive" del sitio web de la organización (estética anterior al equipo de comunicación, que desea modificarse en el corto plazo).

III.V. La perspectiva de Capriotti, un puente entre identidad y cultura:

Como bien indica el subtítulo, y como ya estaba anunciado en el marco teórico, cuando Paul Capriotti brinda sus conceptos a cerca de la imagen corporativa, se acerca muchísimo a las nociones que otros autores engloban dentro de la cultura. Es que, en verdad, la realidad en la organización es una, y los diferentes especialistas de la disciplina la categorizan de diferentes maneras, pero a la hora de hacer un balance, todo tiene que ver con todo.

El autor, basado en el principio de que todo comunica, afirma que parte de la identidad de una institución está fuertemente determinada por su conducta. Y como nuestro objetivo es indagar solo el público interno, descartaremos el análisis de la conducta externa. Por tanto, la conducta corporativa es pensada por Capriotti a un nivel directivos, y a otro nivel organizativo.

III.V.I El comportamiento directivo.

El autor señala que el comportamiento de la gestión, dejan su marca en los valores, creencias y normas de La Colmena.

Respecto a su **conducta personal**, en el plano meramente laboral, no hay discusión alguna respecto a su sacrificio. Se observan constantemente valoraciones positivas acerca de la manera en la cual realiza su trabajo, ya sea en entrevistas, pasillos, reuniones, y grupos de WhatsApp. Ahora bien, lejos de contagiar la proactividad, esta conducta resolutiva genera que la gente derive cualquier conflicto en sus manos. Esto se debe a que su **estilo de dirección**, si bien en lo discursivo incita sumamente a la participación, en la práctica es bastante verticalista,

y sin ir más lejos, hay serias dificultades para delegar tareas (también por gran influencia de la falta de personal).

“Esta cosa de la sobada de lomo constante no ayuda. Es re perverso el rol que se le atribuyó. Es el padre de 70 personas. Resuelve todo”. (Entrevista L. Mora; p. 8)

Otro de los aspectos que influye, es **la manera de promocionar a sus empleados**. En base a la observación en el campo de estudio, podemos ver cómo el director realiza pequeños reconocimientos al trabajo de sus empleados. Hablamos de reconocimientos reflejados acciones como la prioridad a la hora de estar en el escenario (en eventos públicos), involucrar en proyectos solventados por la escuela (sobre todo a l@s docentes o cátedras proactiv@s), mayor disposición de comodidades a esas personas para ejercer sus tareas (ya se trate de insumos, horarios, etc.), o incluso hasta pequeños aumentos salariales (premiando excelencia o trayectoria docente). Sin embargo, esos reconocimientos no están institucionalizados (en parte porque la escuela no tiene la posibilidad de solventar constantemente este tipo de acciones). Los logros recompensados quedan librados a la cercanía laboral o personal con la dirección. De esta manera, se genera una tendencia en la cual la mayoría de las personas en la organización no perciben un concreto feedback respecto al cumplimiento de sus objetivos.

La selección de los colaboradores históricamente estuvo teñida de cuestiones morales, éticas y de los valores de la dirección. Si bien en el ala docente siempre se ha buscado la excelencia a nivel práctico/técnico (a tal punto de elegirse personas que ejercen la profesión del músico, por encima de gente capacitada pedagógicamente), a la hora de seleccionar la plantilla no docente, recién en los últimos tiempos se ha comenzado a buscar gente dedicada específicamente a la función que necesita suplirse. Aun así, continúan ciertas inquietudes al respecto. Inquietudes que podemos ver entre líneas en las entrevistas:

“Creo que las personas que encarnan el cambio sean personas tan cercanas a él también genera un dejar pasar. Como que refuerza lo familiar”. (Entrevista a L. Mora; p. 3).

Entran en juego aquí, entonces, los **detalles personalizados** que tiene con cada uno de sus subalternos. Aunque de igual manera, si bien hay gente muy cercana a su figura, el director lleva un trato muy familiar, por lo general, con todos sus empleados. A la hora de **negociar conflictos** interviene personalmente y desde el diálogo (lo cual también le quita independencia a l@s involucrad@s, ya que la gente se acostumbra a que él sea parte de todas las soluciones). *“Nadie cree que esto un día se pueda prender fuego mal. Nadie cree que esto pueda quebrar económicamente, porque papá lo va a resolver”.* (L. Mora; p. 9).

Siempre se muestra abierto a las **necesidades del personal**, por este motivo se lo considera una persona muy accesible. De hecho, tan solo un 7,1% de los encuestados manifestaron una dificultad para comunicarse con dirección. También fomentado por la disposición edilicia, donde su oficina, además de ser compartida, está entre medio de todas las aulas, tod@s saben que pueden tocar su puerta y ser escuchad@s.

A la hora de **comunicarse con sus subordinados**, entonces, elige prioritariamente el cara a cara, sumado a llamadas o mensajes por WhatsApp. La dirección aún no se adapta del todo a la dinámica del correo electrónico, lo cual puede repercutir directamente, al ser una referencia, en su uso por parte del personal.

Para terminar, podemos afirmar que se muestra casi siempre abierto a las **propuestas de los demás**, a sus aportes y opiniones (ya mencionado está el conflicto por la efectiva posterior ejecución de esas ideas). De la misma manera, se muestra muy **atento a conflictos extra laborales** que pueda tener cualquier miembro de la organización, pero más aún si se trata de alguna persona con la que, por la antigüedad, tenga mayor cercanía. Uno de los casos más extremos, fue el momento en el cual al ex contador de la escuela (ya fallecido), le diagnosticaron cáncer, y por no dejarlo fuera de la escuela asumió sus funciones como propias. Esto puede verse en la asamblea docente.

“Tener un mal director no lleva a buen puerto. Por qué no puedo ser buen director. Porque por algún motivo que no me interesa, y seguramente es responsabilidad mía, cuando empezamos con la fundación, Luis Vega, que está muy enfermo, tiene cáncer, está jodido. Por algún motivo Luis, que lleva los libros, es una persona honesta, pero por algún motivo se fue retirando de la administración. Sin darme cuenta cayó sobre mi espalda la administración. Que no sé hacerlo y no quiero hacerlo, porque me sacó de la música. Me alejo de mi vida. No me parece honesto. No creo merecerme esto, pero bueno. No vamos a dejar al caballo a mitad del río. Vamos a darle para adelante”. (O. Pedano; p. 2).

III.V.II El comportamiento organizativo.

El primero de los factores que devela la conducta de la organización (muchos de ellos ya han sido mencionados anteriormente), es la **estructura organizativa**. La escuela prioriza en este momento las transformaciones que está intentando llevar adelante en materia contable, y por supuesto, comunicacional, con el surgimiento de esta nueva área. Esto puede derivar en que la gestión desatienda la supervisión de tareas o acciones cotidianas. Quienes primero tienen que poner la cara cuando se presenta algún inconveniente (material u organizativo) son las personas del área de recepción que, al poseer tareas tan múltiples, son el puente entre docentes, estudiantes y personal no docente. Además, este sector del personal suele acusar que son l@s últim@s a las que les llega la información (a veces demasiado tarde), por lo que pueden llegar a sentirse menos importantes.

Las estrategias, son otro de las cuestiones que pueden comunicar la conducta de la organización. Y esta es una arista importantísima, ya que La Colmena es una escuela donde todo se hace muy sobre la marcha. Cualquier transformación nace del que hacer de su director, sumado a la colaboración de algún eventual allegado. Esto, al llevarse a cabo por una sola persona, no viene acompañado de estrategias. En la escuela los grandes objetivos, no poseen metas operativas para alcanzarlos. Lo único que se logra es que las aspiraciones tomen un tinte onírico, que se vuelvan más un deseo distante. Esto comunica que en el *brainstorming* pueden surgir muchísimas propuestas a las que luego no se les planteará un camino para que sean

concretadas, y por ende se cae en la inactividad. Comunica a sus empleados que las propuestas que realicen no llegaran a buen puerto.

“Y así pasa con todo, la dinámica de la supervivencia, del parche, de ir arreglando cotidianamente lo que se va rompiendo porque no se puede prever, porque para prever hay que tener un resto económico, un resto de personal, gente pensando en eso, y no hay forma. Porque hay una sola persona ocupándose del 100% de las decisiones institucionales”. (L. Mora; p. 6)

Respecto a los **sistemas y procesos**, Capriotti afirma que debe tenerse cuidado en que tan a rajatabla se ejecutan las tareas señaladas en las normas o manuales, puesto que puede esto comunicar que los aportes propios de cada persona no son significativos para la organización. Sin embargo, en La Colmena sucede el caso exactamente opuesto. Recién ahora está comenzando a barajarse la iniciativa de instituir (y comunicar) este tipo de reglamentos, que hasta el momento son inexistentes. Las dudas sobre las responsabilidades de cada cargo, quedan libradas a la consulta constante (lo cual comunica dependencia). Es decir, los aportes del personal no son una falencia de la escuela, sin embargo, su falta de normativa no solo los desprovee de un protocolo para llevar adelante sus ideas, sino que también tiene múltiples consecuencias organizativas.

El autor afirma también que la dinámica de penalizaciones, remuneraciones, promociones, contrataciones, es decir, las **políticas de recursos humanos**, comunican que comportamientos son aceptados por la gestión y cuáles no. Sin embargo, Capriotti cae nuevamente en el análisis de grandes corporaciones, cuando habla de sancionar o premiar, por ejemplo, las fallas por tomar riesgos (lo cual puede comunicar que no se fomenta la innovación y si acatar las normas a rajatabla).

Como en la escuela no hay equipo de recursos humanos, no se resaltan los errores, y tampoco hay muy pocos casos de sanciones o premiaciones, nos encontramos ante una realidad diferente, que requiere otro tipo de análisis. En la escuela, como ya mencionamos, las compensaciones son excepcionales y no son comunicadas, por ende, inexistentes para el resto del personal. Cualquier tipo de trabajo especializado se realiza a buena voluntad o con una remuneración acorde al acotado presupuesto.

“Porque una cosa es el altruismo de Pato con la institución porque es su proyecto personal. Y otra cosa es que los trabajos que acá se hacen no tengan reconocimiento económico, porque eso significa que la escuela no es solvente (...) Hoy por hoy todo el mundo sabe que es una actividad específica y que se cobra por eso. Entonces la escuela no es solvente para bancarse todos esos procesos. Pero de ahí a que caiga sobre una sola cabeza”. (L. Mora; p. 9).

El alto porcentaje de empleados que cursaron alguna de las carreras (un 84,3%), indica que, a la hora de elegir algún nuevo integrante del personal, tener el ADN de esta casa de estudios (musical y personalmente), siempre ha sido determinante. De esta situación, todo el

mundo está al tanto (puesto que se conocen de años), lo cual comunica el perfil profesional que se requiere para ingresar, y refuerza esta cultura familiar a la cual nos referimos.

Las sanciones también intentan implementarse de a poco, solo que resulta difícil porque ningún miembro del personal tiene por escrito sus derechos, deberes y obligaciones. De esta manera cualquier tipo de represalia queda librada a la voluntad del director. Un claro ejemplo fue cuando se demoraron los pagos de salario, hasta que los docentes presentarán sus libros de tema en tiempo y forma.

El último de los factores que comunican la conducta de la organización, es nada más y nada menos que la participación. Entramos definitivamente en el terreno de la cultura organizacional, que desarrollaremos en el siguiente apartado.

IV. La cultura organizacional

Muchos proyectos se han intentado poner en práctica en la institución en los últimos años, sin embargo, a pesar de estar bien planteados en sí mismos, han fracasado o simplemente no alcanzaron a ponerse en práctica. El mismo destino sufrieron algunas de las iniciativas que intentaron llevarse a cabo por el equipo de comunicación, cuando este empezó a funcionar. Esto, llevó a repensar que tal vez lo operativo no era el problema, sino el trasfondo, los hábitos de los miembros de la organización. “La manera en la cual actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos (...) proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Ritter; 2008; p. 54).

Por este motivo, lo cultural se convierte en la clave de nuestra investigación, aquello donde debe concentrarse el análisis, para una futura intervención. Dentro de esto, la primera temática de la cual nos haremos cargo, es la manera en la cual los públicos internos hacen su aporte a esta realidad. La medida en la cual participan.

IV.I Participación: niveles y grados.

A continuación, se procederá a describir el grado (según el control que se tiene de las decisiones) y el nivel de participación (según la importancia de las decisiones en las que se interviene) respecto a cada uno de los públicos señalados en el mapeo.

- **Dirección:** Omitiremos, por motivos obvios, el análisis de grados y niveles de participación de una individualidad que lo es todo en la organización. Anticipando también, que cualquier tipo de delegación al resto de las áreas, en materia de decisiones, es parcial.

“Hay una sola persona ocupándose del 100% de las decisiones institucionales. Porque si yo voy y le pregunto algo a Nati que es importante, Nati me va a decir para que le pregunto a Pato. Si yo quiero hacer un concierto, me van a decir, para que le pregunto a Pato” (L. Mora; p. 6).

La dirección es quien, hasta el momento, se ha encargado de la formulación de doctrina y política en la escuela (debatiendo en su momento con las personas que en su mayoría conforman el público “Docentes D”).

- **Académica:** Teniendo en cuenta entonces, que ninguna decisión en la escuela es 100% autónoma, podemos plantear que tanto la coordinadora pedagógica como la secretaria académica trabajan por momentos, recomendando a dirección los pasos a seguir en el rubro al que se dedican. En ese sentido, la gestión realiza devoluciones pertinentes de manera que puedan llegar a acuerdos de cómo afrontar diversas situaciones. Siguiendo esa línea, el trabajo entre secretaría académica y dirección por momentos se vuelve co-

gestivo, puesto que hay aristas de la vida institucional donde las primeras se encuentran más interiorizadas, requiriendo el segundo su asesoría constante y respetando aquello con lo que no tiene posibilidad de estar interiorizado.

Si bien académica, en lo que le infiere, posee ciertas metas y lleva a cabo ciertos planes o proyectos, la realidad es que estos no se plantean a nivel formal. De igual manera las decisiones en las cual participa esta área, son sumamente relevantes, ya que atraviesan a todo lo que tiene que ver con el destino de las carreras. Además de esto, son quienes determinan qué es posible y qué no en términos legales. Por este motivo, aunque no haya una normativa institucionalizada, son de palabra, referentes a la hora de consultar sobre cualquier reglamentación y de esta manera tienen la potestad de emitir órdenes que sólo pueden ser refutadas por el director.

Siguiendo las categorías del autor, debemos afirmar entonces que sus decisiones, tienen que ver con la administración de operaciones.

- **Administración:** Administración es un área bastante particular, que como ya mencionamos, por las condiciones de la escuela (donde se encuentra sobrecargada de tareas), no puede tener demasiada participación en la toma de decisiones. De igual manera, es muy importante destacar las diferencias dentro del mismo departamento. Tanto la secretaria como su asistente (quien directamente no cumple horarios de oficina, ni es conocida por el resto del personal), simplemente son informadas de las medidas que se van dictaminando en la organización. Caso contrario es el de la contadora, quien, a pesar de cumplir horario de oficina, y de no tener vínculo con casi ningún integrante de la organización, tiene injerencia en la gran mayoría de las cuestiones financieras. Muchas de estas son directamente delegadas. Es de los pocos sectores donde la injerencia del director disminuye considerablemente, también influido por la sobrecarga que le generó hacerse cargo temporariamente de esas funciones.

“En lo que respecta a la administración de los fondos, ya casi que no puedo, no me da el cuerpo. Quiero que lleguen a fin de mes y se vayan tranquilos a su casa. No se olviden que muchos llegaron pendejos a dar clase, y hoy los están esperando sus hijos en sus casas, yo no le puedo fallar a esa gente. Entonces eso es lo que me pasa. Tengo que poner un límite” (Oscar Pedano; Asamblea docente; p.3).

- **Comunicación:** Esta es otra de las excepciones. Es un área donde la dependencia con los permisos de dirección se desdibuja parcialmente. Esto se debe en parte a que, al tratarse de la primera experiencia de comunicación institucional en la historia de la escuela, la gestión no tiene conocimientos profundos acerca de esta disciplina, y decide delegar completamente muchas de sus funciones. Sí se mantiene al tanto para aprobar presupuestos y algunas medidas, pero en el día a día, el equipo de comunicación se maneja con bastante autonomía. Además de manejarse por delegación, y al encontrarse la escuela en un proceso de constantes transformaciones, el equipo asesora y co-gestiona con dirección en todo aquello que pueda afectar a la imagen de La Colmena.

Por este motivo, poco a poco, comienzan a determinar objetivos y estrategias de acción, e incluso poco a poco intentan llevar a un plano un poco más horizontal la formulación de doctrina y política.

A pesar de todas estas libertades, en muchas ocasiones cuesta romper con la dependencia a la palabra final de dirección y sus allegados (en el sentido de que está tan instaurado el riguroso criterio musical de los referentes de la escuela, que se tiene mucho cuidado con lo que se comunica).

“A mí en la parte de producción siempre me llamó la atención la forma, no es tanto lo que se expresa sino la forma. Para los que hacemos arte la forma es contenido, no están separadas. Esta cosa de, paremos todo hasta que llegue pato. ¿No hay nadie con más criterio? “que decidan pato y Horacio que son los que saben”. No, acá hay un montón de gente que sabe” (L. Mora; p. 8).

- **Recepción:** Recepción es otra de las áreas sobrecargadas de la organización. Se la pasan atent@s a las necesidades cotidianas de todos los claustros y por ende no tienen injerencia en las decisiones. Su grado de participación se limita a alguna consulta facultativa respecto a su quehacer habitual, sin embargo, en la gran mayoría de los casos solo son informados (y a veces ni siquiera eso) de las cosas que suceden en La Colmena. En la línea de lo que se afirma, su nivel de participación consiste en la ejecución de acciones. De igual manera sus necesidades son medianamente atendidas en las reuniones de personal no docente, y tienen la posibilidad de expresarse en las asambleas.
- **Docentes A:** L@s profesores/as en general se manejan bajo lo que Bordenave denomina “recomendación”, es decir, realizan propuestas que tienen una necesaria respuesta justificada de la dirección (ya sea positiva o negativa). Ante la falta de comisiones de trabajo pequeñas, son las grandes reuniones aquellas en las que pueden realizar aportes (sin embargo, bajo esa dinámica la mayoría de las propuestas se desdibujan). Con el surgimiento del consejo consultivo (que aún no se encuentra en pleno funcionamiento), han encontrado un espacio en donde aumentar su grado y nivel de participación, puesto que debaten problemáticas de la institución cara a cara con el director, e integrantes de otros claustros. Resulta este un aproximamiento a instaurar un sistema de co-gestión.

Ahora bien, como indica el mapa de actores, hay diferentes sectores docentes que tienen sus particularidades. En este caso, los “docentes A”, están impulsados por la proactividad propia de quienes recién ingresan. Participan activamente de proyectos en conjunto con el equipo de producción y comunicación, llevando a cabo conciertos, registros audiovisuales y trabajos entre cátedras. Como ya mencionamos, su intervención en las decisiones relevantes respecto al futuro de la organización (que suelen tratarse en las reuniones), no es tan frecuente, dado que no tienen la confianza, ni los conocimientos suficientes acerca de La Colmena.

“Tengo dos años y medio nomás. Necesito saber de dónde viene, cuál es su historia, por donde pasó. Para poder sentirme parte, sentirme útil, hacer un aporte” (F. Guevara; p. 4).

- **Docentes B y C:** L@s docentes de esta categoría son tal vez el caso más complejo culturalmente hablando (sobre todo l@s jóvenes, ya que se desperdicia su potencial). Se los agrupa en esta ocasión ya que el análisis es casi idéntico. Las únicas variantes entre ellos son generacionales, puesto que hay docentes muy cerca del retiro, cuyos hábitos se encuentran tan arraigados, y que tienen tantas dificultades con los cambios tecnológicos, que resulta muy difícil integrarlos totalmente a las nuevas dinámicas. Procedamos con sus puntos en común. Como hemos mencionado en apartados anteriores, este sector de los docentes maneja un cierto nivel de frustraciones o fastidios, por haber intentado generar cambios en etapas históricas donde no había trayectos para llevar a cabo sus propuestas. El poder tan personalista, además de no dar abasto para atender a todas las necesidades de la organización, muchas veces, por hábito, interfiere en las iniciativas del resto.

“Hubo otras veces que la gente quiso apoyar y que activó cosas, y se vino desde dirección y los hicieron a un costado, se hicieron cargo para hacerlo a su manera (...) no intencionalmente” (M. Dellavedova; p.5).

De esta manera las reuniones dejan de ser operativas, y se convierten en un espacio donde el personal realiza aportes sin ningún tipo de respaldo en la práctica.

“Me parece que esa dinámica del todos juntos en todo no es la que más fortalece. Y cuando hemos tenido ese tipo de encuentros siempre han estado teñidos de gente reprochando y tirando ideas al bardo. Y gente agarrándose de su rinconcito seguro para no sentirse expuestos. Y un manto de irresponsabilidades enorme” (L. Mora;).

Se genera entonces un círculo vicioso donde much@s docentes se han acostumbrado a no involucrarse del todo en asuntos que excedan su trabajo en las aulas, ya que el resto siempre es resuelto (o no), por la gestión, y una intención desesperada por parte de esta última, de revertir estos hábitos, generados en parte por sí misma.

“Si es que yo creo que acá hay una sensación generalizada de que esto no va a cambiar. Hay algo que es muy fuerte y es que nadie se imagina... primero repito, la cultura familiar hace que se hace como muy hipócrita. Yo hay algunas cosas que he decidido no compartir más con nadie, porque me indigna el grupo de WhatsApp. Diciéndole a pato todo el tiempo ‘fuerza pato, te queremos te necesitamos’. ¿Y? pato no necesita que le digan que hace todo bien, de última necesita que le digan ‘che esto no se hace bien, qué hacemos’, pero implica involucrarse” (L. Mora; p.)

- **Docentes D:** Esta tipología de docentes, más que compleja, es atípica. Ya se ha mencionado anteriormente. En lo que respecta a cuestiones administrativas, comunicacionales, o cualquier cuestión que exceda a lo académico, solo se les informan las decisiones (y a veces ni siquiera eso) ya que permanecen ajenos a la vida institucional. Sin embargo, a la hora de tomar decisiones acerca de lo pedagógico (que, por ser el atributo de identidad más importante en La Colmena, significa muchísimo en cuanto a lo que determina el horizonte de esta), su aporte significa tanto para la dirección, que por momentos influye en la formulación de la doctrina.

IV.II Funciones y dinámicas de la cultura:

Inintencionalmente (ya que, hasta el momento, la gestión no ha capitalizado estos aspectos estratégicamente), los hábitos culturales de La Colmena, responden con creces a ciertas funciones estipuladas por Scheinsohn y Ritter. Estas, cuando suceden efectivamente, pueden ser útiles como punto de apalancamiento para el desarrollo de cualquier plan, programa o proyecto.

La primera de ellas, es la función de **cohesión**, que tiene que ver con el sentido de pertenencia que se genera entre los miembros hacia la organización. Esta es, tal vez, aquella que se encuentra más presente, ya que el aprecio que le tienen tanto el personal docente como no docente a la escuela, es una constante en cada charla o entrevista.

Esto va de la mano con la segunda de las funciones, la de **integración**, la cual hace referencia al consenso respecto a las metas operativas de la organización, a pesar de la diversidad dentro del personal. Esto es exactamente lo que sucede dentro de La Colmena, ya que quienes conforman su plantilla, si bien hay un gran porcentaje que se ha formado en esta casa de estudios, también provienen de formaciones muy diversas. Hablamos de gente que se formó en géneros clásicos, de gente que se dedica a la producción, gente que produce contenido para materiales audiovisuales, gente que directamente no estudió música, gente con vocación administrativa. Toda una multiplicidad de orientaciones por dentro y por fuera de la música, que conviven y colaboran cada vez que la escuela marca un rumbo. Si bien a la hora de efectivamente llevar adelante esas metas, el personal puede generar ciertos problemas a la gestión, en lo ideológico, el consenso es innegable. Aun cuando los cambios resultan incómodos.

“Todo el mundo considera que está la necesidad, todos reconocen la necesidad de sistematizar la información, de reorganizar los ámbitos. Creo que los errores, o las cosas que hay para mejorar todo el mundo las reconoce” (L. Mora; p. 2).

Por este motivo, las personas suelen **implicarse** en la vida institucional, ya que comparten muchos de los valores y creencias que conforman el norte de La Colmena. Esto se debe también en gran medida a que el destino de la institución va muy ligado al de los géneros de la música popular, que es el ámbito laboral en el cual se manejan. Muchos saben la importancia de La Colmena como impulsor cultural en la Córdoba y como articulador de espacios para su desarrollo.

“Esa escuela me parece un elemento imprescindible en el desarrollo de la música en la ciudad. Si esa escuela no hubiese estado no estaríamos donde estamos. Hay que hacer todo lo posible para que esa escuela se recupere y se proyecte” (F. Guevara; p. 4).

Surge de igual manera, la inquietud por parte de algun@s profesores/as, sobre qué tan genuino es ese grado de implicación, respecto a valores o creencias de la institución. Sobre que tanto se reconoce el rol social como formadora de artistas que tiene desde hace casi 40 años. En este sentido, sentencian que muchas veces el sector docente no actúa en pos de la música y la educación, por un proyecto de vida en común con la escuela, sino por una cuestión de bolsillo. Esto puede observarse cuando Luciana nos describe situaciones en las cuales desde la gestión se exigen ciertas obligaciones básicas, argumentando con las consecuencias que pueden traer estas falencias ante DGIPE.

“Y sino es por temor a ‘uy nos van a cerrar la escuela y me voy a quedar sin trabajo’. Siempre que escucho, el temor es ese, quedarse sin sueldo fijo, no que te vean como un mal docente” (L. Mora; p. 5).

Esto se ve reforzado por las palabras de Federico, cuando nos cuenta su percepción sobre las reuniones de docentes.

“Entonces parece que estamos atravesadas todas por una por una misma problemática y en realidad a veces es una cuestión subjetiva individual. Digo que también es válida, pero a veces no es la escuela la que está siendo afectada por una problemática, sino que es, esa situación de la escuela va a incidir en mi salario y en mi laburo, y ahí es donde recién me preocupa, entonces empiezo a tirar cualquiera” (F. Guevara; p.2).

La última de las funciones de la cultura, tomando una de las categorías que señala Ritter, es la de **coordinación**. Aquí es donde se ve la mayor falencia dentro de las conductas organizacionales de La Colmena. Esta consiste en responder a qué debe hacer un miembro del personal, y cómo hacerlo. Supone una relación entre normas y valores, que vuelve a las personas más independientes, ya que operan por convencimiento propio bajo los objetivos de la organización. Esto quita cargas a los gerentes en la toma de decisiones. Ahora bien, como dijimos en un principio, todas las funciones de la cultura que se cumplen en la escuela, son inconscientes, no suceden en base a una estrategia. Son secuelas inherentes de un anterior formato taller, más íntimo. Una conducta tan compleja como la que indica esta última función, debe desarrollarse mediante una gestión estratégica, la cual, hasta el momento, es para La Colmena una carencia.

Una vez mencionadas las funciones de la cultura, resulta necesario mencionar aquellas dinámicas que interaccionan e influyen directamente en esta.

La primera de ellas son las **creencias y valores**. No vamos a reiterar la descripción ya realizada en el apartado sobre personalidad, sin embargo, queda pendiente de analizar algunos

aspectos. Como venimos observando, lo académico, lo pedagógico, ocupa un rol central en los valores de la organización. El proyecto de la escuela, su particularidad, tiene que ver con eso. Estos valores se fundan en la creencia poseer una incuestionable excelencia académica. Sin embargo, esto no puede pensarse a nivel cultural (en el sentido de generalizado), ya que no genera el mismo consenso que probablemente tenía en sus orígenes, cuando había menos cabezas para conciliar. Sin embargo, este 49% que desacuerda con el dote del trayecto académico, es más que un número de personas que excede al alcance de la dirección. Tampoco se trata de una negación a las inmensas propiedades de La Colmena, ya que quienes cuestionan este egocentrismo institucional, también destacan su admiración por las personas y sucesos que ocurren dentro.

Lo que está sucediendo, es que l@s docentes comienzan a notar que la escuela ya no responde a las necesidades tanto de estudiantes como del ambiente de la música popular en general. Se señala por ejemplo cómo el hecho de tener a músicos con inmensa trayectoria personal, deja de ser suficiente.

“Hoy en el siglo XXI ¿te sirve tener al mejor pianista, pero que los va a maltratar a los pibes, o te sirve tener un pianista que permita que los pibes se apoyen ahí y aparezcan otras cosas? Eso tiene que discutirse. Y vos estas siempre aspirando a la excelencia. Solo que la excelencia de la década del 80, tenía que ver con pianistas que toque, después que piensa ese tipo, quien es, como se involucra con el mundo, no me importa, yo no me meto. Pero hay un nuevo mundo donde es lo primero en lo que van a fijarse” (F. Guevara; p.3).

En la misma línea, Luciana Mora manifiesta su descontento con el virtuosismo al cual, por momentos, se limitan los planes de estudio:

“Nosotros tenemos que tener en claro que estudiante queremos. Queremos un estudiante preocupado por alimentar el circuito cultural o queremos un estudiante preocupado por clavar 250 notas en la guitarra por segundo. Queremos deportistas de alto rendimiento o personas comprometidas. Porque esta institución surgió de gente comprometida con el circuito artístico local. Y generó muchísimo a nivel local. Y podemos sacarnos el sombrero y decir en la mayoría de las bandas de Córdoba toca alguien que pasó por La Colmena. Si y que más. Porque Córdoba a nivel cultural, musical, que lo único que tiene para agarrarse es que tiene un festival de jazz una vez al año. Y no tiene más circuito laboral. Que a mí me digan que cada vez hay más músicos, sí, pero no hay circuito laboral. ¿Nos estamos preguntando eso como institución? ¿O estamos haciendo lo que el Ministerio de Educación dice? Que es armar programas técnicos con una salida laboral específica” (p.7)

Esto nos demuestra que la problemática va mucho más allá de lo que puede pasar dentro o fuera del aula. Tiene repercusiones tangibles, sí, como la desmotivación de l@s estudiantes (que no es parte de nuestro enfoque pero que perjudica directamente a las finanzas de la escuela), pero sobre todo está vinculado a la visión de la organización. Estas inquietudes denotan la urgente necesidad de replantear los cimientos de la institución, de marcar un nuevo norte. La escuela se ha jactado históricamente de su carácter disruptivo, sin embargo, en este

estancamiento político y a la vez pragmático, corre el riesgo de ir perdiendo cada vez más el consenso de sus públicos, elemento clave en la concreción de cualquier tipo de transformación.

“Hay que poder ordenar, y bajar al equipo docente verdaderamente por donde va el problema. Y para mí el problema va por, que esto lo hable con Mara y el Pato en su momento, va a tener que visitar las preguntas originarias de la escuela. Hace 30 años que músicos queríamos formar y qué músicos queremos formar ahora. Qué música es la que necesitan ciudad, provincia y país. Cómo estamos pensando la música. Esas preguntas hay que traerlas hoy, solo que cuando la reformules, ya no pensás que músico, varón, estas formando, sino que pensás, que musique estas formando. Y ahí cagaste, cuando reformulaste la pregunta la respuesta va a ser completamente otra. Uno entiende eso y ahí tenés que contrastar, la respuesta de aquella pregunta inicial y la de ahora, y ver que queda. Y posiblemente este re lejos con la escuela vieja, válida para un proceso histórico, pensar en una escuela nueva” (F. Guevara; p. 2).

Y en esta última cita salta otra de las problemáticas vigentes, la cuestión de género. Este es otro de los aspectos que llegaron para sacudir el mundo de la música en general, y por ende repercute en La Colmena particularmente. Ya hemos observado las métricas que indican que solo un 48,8% del personal considera a la perspectiva de género en la institución. Son hábitos culturalmente arraigados y ante los cuales la gestión intenta soluciones, que por el momento no son suficientes. Comunica mucho el hecho de que solo se haya intervenido al respecto, ante los escraches por acoso a profesores, es decir, como medida de emergencia. También comunica el hecho de que el nombre de la Fundación aun sea Escuela de Músicos.

Sin embargo, Oscar Pedano no se muestra para nada reacio a este tipo de transformaciones. Lo cual, en su condición de **héroe o referente** (otra de las dinámicas que estamos mencionando), da el ejemplo y el aval que posibilitan contagiar estas iniciativas al resto del personal. La real carencia aquí, son dinámicas comunicacionales que permitan estos debates de manera operativa (es decir que no se caiga solo en reclamos), de manera que estas ideas, que por ahora permanecen en los pasillos, lleguen a la dirección (y por ende a su concreción). La mente abierta del director queda comprobada por observación, por experiencia, pero también en las palabras de Guevara, cuando nos muestra cómo una vez más, las propuestas son bien recibidas, solo que quedan de lado ante la falta de circuitos en el personal que posibiliten su ejecución.

“Yo pensé que me iba a sacar cagando, y me re sorprendí. Su respuesta no tuvo nada que ver con un no. Lo único negativo que le veo, así como síntesis, es que delegó en Mara, delegó un proyecto de nueva escuela. Me dijo buenísimo, laburá con Mara, y todavía estoy esperando que me pase los planes de estudio de las tres carreras. Para ver qué capacitaciones complementarias podemos hacer. Y ahí dije bueno, vamos a tener que darle más entidad a esa comisión. Qué hay comisión de género, de producción, pero le falta la comisión directiva al director” (F. Guevara; p. 14)

Esta buena recepción hacia los demás, tiene que ver en parte con ciertos **rituales**, que perpetúan el trato abierto y cercano que hay entre los integrantes de esta comunidad. Si bien hay conductas propias del formato taller que se transfieren entre las generaciones (tratos que vienen incluso desde que el vínculo era profesor/alumno), también se ven influenciadas por estos ritos. Para empezar, el más común de todos es la reunión cara a cara con el director, quien se muestra accesible a tod@s y con quien, simplemente tocando la puerta, se puede tener audiencia. Otro ritual son las reuniones y los exámenes, ya que al estar tan distanciado entre sí el cuerpo docente (por multiplicidad de horarios y edificios), tiñe estos espacios de una euforia por el reencuentro que implican. Cada vez que suceden, pueden verse personas abrazándose, o charlando enérgicamente. También está la reunión de fin de año, que, si bien en la primera parte tiene carácter de asamblea, siempre culmina con una cena en las instalaciones de la escuela que todo el personal comparte.

Es muy común luego de los múltiples conciertos que organiza la escuela, que tanto alumn@s como l@s docentes a cargo se vayan a tomar algo o cenar juntos, momentos donde se también se forman los vínculos a los que hacemos referencia. No nos interesa hacer demasiada referencia a l@s estudiantes, sin embargo, al ser tantos los miembros del personal que son a la vez egresad@s, sirve para comprender cómo la relación de confianza se construye desde tiempo atrás.

“Creo que hay como dos cosas. Porque una cosa es el que fue estudiante de la escuela y se incorpora después como docente. Entonces viene como con una dinámica. que a veces es una cosa que pasa con los egresados que vienen a trabajar como docentes, y es que trabajan también en otras instituciones. Y los que trabajan en talleres no tanto, pero los que trabajan en instituciones formales, sobretodo de nivel medio, vienen con una información en relación a los roles y lo institucional distinta. Como que manejan de donde tiene que venir la información, de donde se acatan las órdenes, esas cosas están más claras” (L.Mora; p.2).

Se constituyen en el día a día estos circuitos comunicacionales informales que Scheinsohn denomina, **redes culturales**, y que está en deber de la organización integrarlos a la comunicación formal para capitalizarlos en el cumplimiento de objetivos. Hoy en día los vínculos poco institucionalizados se ven con rechazo ya que por momentos dificultan la concreción de un orden deseado. Ritter, postula que esta reacción de querer controlar en su totalidad estas redes es moneda corriente en las organizaciones, y que deben dejarse fluir por la salud de sus empleados, sin embargo, estos postulados se plantean pensando en grandes corporaciones, donde la rigurosidad puede resultar asfixiantes. Para llegar a ese equilibrio, La Colmena parte desde el otro extremo.

IV.III ECA y NPC: Las tipologías culturales.

Debemos ahora analizar una serie de tipologías culturales que, relacionadas, nos permiten determinar el Estado Cultural Actual. Dichas tipologías, nos posibilitan sistematizar la información recogida, que por sí misma puede aparecer desordenada.

Ideología: La ideología de La Colmena está claramente orientada a una cultura del poder. En este sentido, consideramos que se acerca a la primera clasificación porque el control se ejerce a través de “personas clave” que en este caso ocupan funciones centrales para la coordinación general de la organización. Aquí situamos al director, como principal figura, y un poco más abajo a referentes de las áreas que toman decisiones que inciden en el futuro de la organización (estamos hablando de la coordinadora pedagógica, la contadora, y miembros del equipo de comunicación). Este grupo constituye el núcleo desde donde emanan las decisiones finales, que pueden tomar en cuenta o no las sugerencias referidas a determinadas cuestiones. Se considera entonces que las decisiones se toman a partir de un equilibrio en las influencias que puedan ejercer estas personas, encargadas de diferentes áreas troncales para la institución.

En general también podemos decir que el modelo de trabajo está basado en la unidad y lealtad, en cuanto a los valores y principios que sustentan el proyecto desde sus inicios. Por ello también es una cultura fuerte, como hemos mencionado anteriormente y orgullosa, aunque no por ello inflexible. En parte creemos también que se trata de una cultura carismática, es decir que se sostiene por la presencia de su fundador en la dirección, que tienen cierto estilo e historicidad basada en ideas acerca del respeto al alumno, a los que trabajan allí, la afectividad y cercanía, etc. De modo que si dichas personas se ausentan o fueran sustituidas quizás cambiaría la forma de conducirse que tiene la organización; pero aun así se trata de un caso hipotético debido a la fuerte impronta que ejerce la identidad de esta persona en la propia identidad de la organización.

Este tipo de ideología cultural, sin embargo, trae problemas a fines operativos, ya que como venimos afirmando continuamente, no permite delegar correctamente las tareas, lo cual deriva en una sobrecarga para quienes encabezan el proyecto, y estancamiento en quienes lo acompañan. Por este motivo, se están comenzando a realizar esfuerzos para mutar a una cultura de la tarea, donde el trabajo en equipo es una de sus características paradigmáticas.

Etapas del desarrollo: Podríamos decir que la cultura organizacional en La Colmena nunca termina de desarrollarse. Esto quiere decir que, dadas sus características, las bajas y contrataciones en el personal son una constante, por lo que las creencias, valores y hábitos nunca terminan de asentarse en la totalidad de sus miembros. Sin embargo, es claro que, desde la gestión, influida por el aporte de varios claustros, hay una importantísima iniciativa para que estas conductas se vuelvan más fieles/acordes, a los objetivos de la organización. Es por esto que la real etapa en la cual se encuentra la escuela, es un estado de expansión hacia una madurez como institución, que le permita no depender de las personas que encarnan o simbolizan su identidad.

Mentalidad de la organización: Aquí encontramos dos clasificaciones en que es posible situar a la organización. La primera tiene que ver con la mentalidad propiamente dicha y consideramos que la organización posee una mentalidad exploratoria porque es abierta hacia el entorno, sobre todo en lo que tiene que ver con las necesidades de l@s estudiantes y docentes, pero mantiene el orden y la disciplina básicos para el funcionamiento normal de la organización. Posee iniciativa y autonomía, y esto queda demostrado en la idea que defienden y que buscan instalar respecto de lo que es y debe ser la educación; y en ese mismo sentido puede pensarse como competitiva, aunque no en términos de agresividad.

La segunda clasificación tiene que ver con el grado de apertura y ritmo de los negocios, en términos de Scheinsohn. En este sentido ya habíamos señalado con anterioridad que se trata de una cultura fuerte que intenta desarrollar actualmente una mayor tendencia a la apertura que al cierre. Así podemos clasificarla dentro lo que el autor denomina “cultura activo-adaptativa” (análisis planteado también con anterioridad en este trabajo).

Relación con el mercado: Respecto de esta clasificación, y en relación a la tipología “riesgo-retroalimentación” consideramos que se trata de una cultura de proceso basada en la constancia y el respeto por las normas establecidas. En este caso las normas no son un ente institucionalizado, por lo que no es exactamente aquello que sirve como referencia. Sin embargo, el statu quo, que en la escuela es muy fuerte, puede cumplir el rol normativo. Pensamos que, si bien se trata de una organización dispuesta al debate y diálogo entre sus miembros, se realizan varios encuentros y las decisiones se toman dentro de un tiempo considerable y no de una manera tan rápida, aunque a veces las situaciones lo demanden.

Respecto de la otra tipología, referida a la “morfología producto-mercado” consideramos que la Fundación no tiene una relación directa con el mercado y en este sentido no es posible situarla en ninguna de las categorías que propone el autor.

El estado cultural esperado se define en función del proyecto corporativo de la organización, las disfunciones que se encuentren y las funciones que se pretende cumpla la cultura. También debe tomarse en cuenta la coyuntura particular por la que atraviesa la organización.

	Estado Cultural Actual	Nuevo Pattern Cultural
Ideología	Poder	Tarea
Estado del Desarrollo	Desarrollo y expansión	Madurez
Mentalidad	Exploratoria	Exploratoria
Relación con el mercado	Proceso	Juvenil

Cómo es posible observar el nuevo estado cultural no dista demasiado del actual, solamente se espera que alcance un mayor grado de desarrollo y termine por sedimentar aquellos valores que se pretende que todos compartan y si es necesario cambien algunos. Porque el desarrollo implica un crecimiento numérico (pretenden conseguir un nuevo edificio y ampliar su capacidad de recibir alumnos y personal), el cual a su vez implica cambios en términos cualitativos que tienen que ver con la heterogeneidad de sus miembros. Consideramos entonces que pueden llegar a un momento en que se conformen subculturas y esto no tiene porqué ser problemático ya que se trata de una organización que apela al diálogo y el consenso.

En función del Proyecto Corporativo y las funciones que se pretende la cultura cumpla, consideramos que, si bien son necesarias algunas modificaciones, se desea prosperar sosteniendo los atributos favorables. Respecto de la ideología no podría tratarse de una cultura de la función que privilegia los valores de la lógica y la racionalidad, donde interesan las tareas y no las personas que las ejecutan, donde prima una mentalidad analítica y científicista basada en modelos repetitivos y estereotipados. Se trata de una organización que fomenta las relaciones afectivas por lo que no podría en ella funcionar una estructura estrictamente burocrática en la que prime la función más allá de la persona y sus necesidades personales. Sería totalmente contradictorio con el clima “familiar” que buscan sostener, aunque esto no implique el desconocimiento de la función y posición que ocupa cada uno al interior de la organización (lo cual, en la actualidad no sucede, y desea modificarse).

Por otra parte, pasar a una cultura de la persona tampoco se correspondería con sus necesidades, principios y aspiraciones. Porque para funcionar como institución educativa, que además busca extenderse y ampliarse cada vez a más personas, debe poseer una determinada estructura que garantice un funcionamiento por lo menos continuo de la organización. Y debe contar sobre todo con planificación a futuro y compromiso por parte de sus miembros; por ello no podría prevalecer una ideología cuyo máximo valor sea la libertad individual y no exista una identificación de los sujetos para con la organización, en términos de sentido de pertenencia.

Respecto de la mentalidad que posee la organización consideramos que si fuera de otro modo no respondería a sus objetivos e ideas. Como institución educativa no podría tener una mentalidad narcisista y mantenerse aislada del entorno, porque necesariamente influyen en ella los cambios que operen en el sector de la educación. Además, si se propone ser una propuesta educativa innovadora y diferente no puede pretender mantener siempre el statu quo sino adaptarse y saber leer las exigencias del entorno. Así tampoco podría ser una cultura vegetativa que se encierra en sí misma y no cambia, o una cultura pasivo-adaptativa que se acomoda a las exigencias del entorno dejando de lado sus propias ideas, porque esto conllevaría la pérdida de su propia identidad y de la impronta que buscan imprimir en la educación.

La Colmena, a pesar de su trayectoria, sigue resolviendo cuestiones, y otras están en este proceso de “prueba y error”, entonces siempre se considera la posibilidad de introducir cambios que resulten necesarios. Se trata de una organización que defiende el diálogo y el consenso, por lo que no es cerrada a nuevas ideas, pero sin embargo defiende una identidad que busca mantener a lo largo del tiempo, por lo que consideramos que debería continuar siendo una cultura activo-adaptativa.

Respecto de su relación con el mercado en relación al riesgo-retroalimentación como dijimos anteriormente se trata de una cultura del proceso, y consideramos que podría llegar a ser una cultura juvenil lo cual supone tomar decisiones de una manera más rápida pero segura, es decir siempre midiendo los posibles riesgos y consecuencias que implican ciertas decisiones. Consideramos que podría ser así dado que la preceptora, en la entrevista que nos brindó, comentaba que actualmente los chicos esperan que sus problemas sean solucionados con rapidez porque actualmente se mueven en la inmediatez y entonces ella afirma que tratan de hacerlo. Pensamos entonces que esta idea podría comenzar a instalarse y sedimentarse en la organización hasta convertirse en parte de sus modos de hacer y pensar cotidianos.

Así quedaría configurada en el futuro, una cultura basada en el trabajo en equipo y la participación, tomando como algo positivo la heterogeneidad de sus miembros, pero respetuosa de las jerarquías y decisiones finales que emanen de dirección. Una cultura basada en la unidad y lealtad respecto de los valores en que se asienta el proyecto sin volverse cerrada o ajena a los cambios que acontecen en el entorno y las demandas que deriven de él; es decir ser lo suficientemente dialógica y abierta como para poder adaptarse lo más rápida y efectivamente posible, sin perder o dejar de lado sus principios e ideas, pilares fundamentales de la Fundación.

IV.IV Orientaciones de la cultura:

Para empezar a establecer prioridades y ordenar todo lo que venimos desarrollando a lo largo de este trabajo, continuaremos analizando lo que Capriotti define como orientaciones de la cultura. Estas, pueden pensarse como una síntesis de mucho de lo que ya hemos postulado anteriormente, sin embargo, tienen la ventaja de poder traducirse a métricas. Estas darán una pauta definitiva de aquello que resulta necesario en la inmediatez, por más que a lo largo de estas líneas ya se vaya dilucidando.

El autor plantea las orientaciones diferenciando aquellas respecto a lo externo, y las que se relacionan con lo interno. Si bien nuestra población meta es solo el personal, nos interesa la relación con el entorno por los términos en los cuales Capriotti la plantea, y por cómo influye esta luego, en los hábitos dentro de la organización.

Orientaciones basadas en la relación Organización-Entorno.

- Cambio vs. statu quo: durante muchos años, la escuela sostuvo sus modelos tradicionales de acción, sin embargo, actualmente intenta realizar modificaciones. Con la reciente gestión en comunicaciones, la escuela busca en varios frentes, modificar la manera de vincularse con el resto de las instituciones, salir de cierto carácter pasivo, y abrir sus puertas al mundo (cosa que antes solo lograba eventualmente, pero no como una política a nivel oficial). Sin embargo, al ser esto tan reciente, el grado de arraigo de estas medidas no son las óptimas, por lo que cuantitativamente le asignaremos un 3/5.
- Producto vs. orientación al cliente: la atención al estudiante es algo a lo que se le pone mucho énfasis, por la obligación que se tiene al cobrar una cuota que resulta tan difícil de pagar. Se intenta siempre destinar del presupuesto, todo lo que sea posible para que su trayecto por la institución sea sin carencias materiales o edilicias (lo cual genera malestar y reclamos). Esto es un hábito muy arraigado (5/5), que en realidad no depende de las intenciones de la gestión sino de la realidad económica de la escuela.

Ahora bien, a la hora de hablar de las necesidades pedagógicas, la institución no logra actuar de la misma manera. No se trata de una decisión, sino de un hábito que ya hemos mencionado. La convicción de la excelencia académica. Además, hay una carencia de personal que evalúe este tipo de situaciones, por lo que la gestión se entera de ciertas cosas recién cuando l@s estudiantes hacen el reclamo. Algun@s docentes, como hemos visto a lo largo de esta tesis, también empiezan a notar que el proyecto académico de La Colmena, ya no resulta tan perfectamente enriquecedor como en antaño, por lo que intentan plantear el cambio individualmente, lo cual, no es una salida institucional adecuada.

“Entonces yo veo que las charlas que vos les podés dar, si están entusiasmados con su proyecto, no les movés el piso. Se quedan libres y dicen bueno la haré el año que viene. Eso es algo que a mí no me pasaba. A mí si pato me decía Pato no está funcionando esto a mí me daba una vergüenza tremenda, eso es lo que veo que ya no

funciona igual. Entonces tenes que buscar formas de entusiasmarlos. Yo tengo que ver hasta qué punto negocio y hasta qué punto no” (M. Dellavedova; p. 2).

Por este motivo, siendo la escala del 1 al 5, a la hora de hablar en la orientación a las necesidades de l@s estudiantes, el nivel de fortaleza es de 3.

Orientaciones basadas en la relación Organización-Empleado.

- Individuo vs. Colectivo: Si bien en la práctica la mayoría de los logros de la organización están impulsados por una sola persona, la escuela se ha construido gracias a una suma de voluntades sumamente diversa (esto se debe a que históricamente ha solventado sus carencias gracias al apoyo de terceros). Desde el discurso también intenta instaurarse esto.

“Elegimos, hacer una fundación como una opción a ir detrás de una ilusión. Hasta ahora nadie nos dio una mano, todo lo que tenemos, todo lo que hacemos, está hecho por los que laburan. Nadie nos regaló nada jamás (...) Quiero solucionar esto, estar con ustedes, que me acompañen, que escuchen las ideas. Cada cosa que conseguimos la conseguimos con el esfuerzo del trabajo de cada uno” (O. Pedano; Asamblea; p. 5).

Por este motivo el nivel de arraigo de la fortaleza como grupo, es de 5.

- Liderazgo vs. Control: Está a la vista, que la legitimidad del poder está totalmente respaldada por el liderazgo de la dirección. Es una figura demasiado fuerte por ser además el fundador del proyecto, no es necesaria ninguna justificación burocrática. El nivel de arraigo al respecto es de 5.
- Procesos vs. personas: Como hemos visto, el punto débil de La Colmena es el poco desarrollo que poseen sus esquemas laborales. La gestión debe estar constantemente encima del personal para que cumplan sus tareas, o solucionándoles las dificultades. Sin necesidad de reiterar lo que ya se ha planteado muchas veces, reafirmamos que el poco grado de institucionalidad en los procesos, es uno de los hábitos más arraigados en la escuela, por lo que en la escala de 1 a 5, se le asigna el grado máximo (5).

Lógicamente, si bien la escuela tiene la obligación de mantenerse constantemente atenta a los requerimientos del claustro estudiantil, la gran prioridad es establecer sistemas laborales que permitan quitarle la carga de las tareas a personas determinadas. Lograr que el funcionamiento de la escuela se dé a través de procesos y no de individualidades. Con los roles correctamente asignados y aceptados, se logrará incluso que la gestión pueda atender con mayor énfasis y constancia a las problemáticas más profundas (muchas de ellas mencionadas en esta investigación).

Sexto capítulo: Conclusiones.

Llegamos a la etapa final de nuestra auditoría. Si bien mucho ya se ha dicho, en el siguiente capítulo se procederá a exponer las últimas líneas acerca de nuestra problemática de estudio, la cultura organizacional. En paralelo, se la irá conectando con aspectos de la comunicación interna. De esta manera, se logrará con mayor claridad, un mejor panorama para planificar la intervención.

Comenzaremos hablando de algunas características que definen la institucionalización de la organización y que según Ritter marcan la esencia de la cultura.

Como pudimos ver, el **grado de autonomía** en el personal es sumamente bajo. Con la salvedad de algunos sectores profesionales (que por la especificidad de sus tareas logran una mayor independencia), la totalidad de las personas trabajan bajo la supervisión o aprobación del director.

Esto está directamente relacionado a la ausencia de **normas y reglas** a un nivel académico, administrativo, y comunicacional. No hay pautas laborales institucionalizadas, y las pocas que existen a nivel formal, no se comunican adecuadamente al personal. L@s emplead@s no tienen acceso a un documento donde puedan encontrarse con sus derechos y obligaciones. Esto lleva a que las directivas sean siempre a través de la vía oral, y en situaciones extremas donde el desorden que generan las falencias de todos los claustros se vuelven más difíciles de contrarrestar.

“El trabajo de Mara fue enorme en el sentido de que llegó a una institución académica que no se miraba hacia adentro como una institución académica. Entonces el proceso de cambio es complejo, es re complejo, y entiendo que tenga que ser lento. En tres años las reuniones siempre era mara Mara marcando los errores de manera bastante agresiva, es un hecho de comunicación básico, la gente se siente agredida, eso no genera responsabilidad, genera miedo, pero no un cambio, conciencia” (L. Mora; p.4).

Esto es una muestra clara de cómo se opera en situaciones donde priman la urgencia y el hartazgo. Los comentarios a l@s docentes sobre sus falencias, son una constante de todas las reuniones, sin embargo, nunca se respaldó con una política de comunicación interna adecuada. Además, como ya hemos visto las sanciones y premiaciones son muy excepcionales, por lo que, en la práctica, la escuela no tiene un protocolo para fomentar ni contrarrestar las conductas. Sobre todo, por el lado de marcar aquello que no puede hacerse, ya que además de no ser efectivos, se toca esta temática en espacios donde participan quienes sí cumplen con su deber, lo cual genera malestar de estas personas con la gestión y para con sus compañer@s (lo cual dificulta aún más el trabajo en equipo). Este estilo para marcar la autoridad, además de no tener éxito, da la pauta para más excepciones.

“Yo creo que está clarísimo, se plantea, hay discusiones. Hay cosas que por ahí no se señalan con tanta anticipación, bueno hay que atender. Pero por otro lado ves que muchas veces, ponele ahora en exámenes, tenemos el cronograma a principio de año, de exámenes, de IEFI, de forma tal de tener las notas para la fecha que nos las piden. En el grupo ese de WhatsApp, ‘abriendo el juego’, hacen cada pregunta, es bastante pesadilla a veces. Veo desidia de parte de los colegas, y está todo dicho (...) Creo que es más grande la excepción. Yo estaba con Dani y decía, esta semana va a ser una pesadilla para Mara y Nati, de tener que trabajar para toda esta gente. Lo han explicado año tras año y no lo pueden cambiar, yo me he encontrado explicando” (J.C. Tolosa; p. 3).

En este sentido, la **tolerancia** de las autoridades es muy alta. Esto puede jugar en contra a la hora de instaurar una estructura un tanto más estricta. La comunicación en situaciones claves, está teñida de componentes afectivos, y desdibuja las barreras entre lo formal y lo informal. Sin embargo, es muy fructífera a la hora de afrontar conflictos o a la hora de innovar/tomar riesgos. En base a los relatos de quienes se encuentran en la institución hace tiempo, son contados con la mano los casos en los que una tensión haya derivado en una salida abrupta de algún miembro del personal. Por lo general, cuando hay problemas, siempre está abierta la posibilidad del diálogo. Dentro de los que se han podido presenciar, los casos de violencia de género o maltrato son el gran ejemplo. Eventos que han generado mucha controversia, y que se han manejado con serenidad, sin decisiones apresuradas respecto a I@s involucrad@s. Por otro lado, desde la perspectiva de la innovación, desde el discurso siempre se alienta a realizar aportes.

“Quería mirarlos y decirles, sean protagonistas, métanse en la lucha. No quiero que piensen que esto está en manos de algunos, y los otros siguen órdenes. Eso no sería el arte. La noche que surgió la fundación fue alucinante, porque dos palabras me dijeron y me solucionaron la cuestión” (O. Pedano; Asamblea; p. 5).

Sin embargo, por más que se busque motivar desde la palabra, La Colmena pasó mucho tiempo sin comunicar mediante acciones. Al tener que ocuparse históricamente de tantas tareas que hoy en día tienen personas asignadas (y aún faltan bastantes), se han cajoneado múltiples propuestas (y se ha ignorado la presencia de gente muy proactiva y talentosa). Se vio a lo largo del diagnóstico como la falta de vías institucionales que canalicen la participación ha llevado a ciertos sectores del personal a estancarse, y poner el foco solo en lo que sucede dentro de su aula. Esto comienza a solucionarse a corto plazo con la aparición de órganos colegiados y de áreas específicas. Sin embargo, resta la comunicación que permita formar al respecto, a quienes aún permanecen reacios o simplemente inconexos a la nueva realidad.

El compromiso de la presidencia con la modificación de esta situación es total, y dada la fuerte identificación de las personas con la organización, las condiciones están dadas para iniciar un proceso de cambios culturales. Un indicio de la predisposición del personal, es que el 90,9% del personal encuestado, considera que accedería a capacitaciones fuera del horario laboral. Lo único que resta, en términos de Scheinsohn, es esquematizar el método de trabajo (deben plantearse objetivos específicos a alcanzar, es decir se debe orientar la búsqueda hacia la obtención de resultados medibles que permitan guiar el proceso).

Las **barreras** que estas transformaciones pueden tener, son múltiples, pero todas son solucionables en el corto y el mediano plazo. Dentro de lo que se considera un impedimento, la conducta de la dirección puede ser una. En las organizaciones familiares, las personas se arraigan fuertemente a las creencias, valores y actos de los fundadores. Esto ha traído problemas en el pasado, pero dada la actual predisposición de Oscar Pedano a escuchar y solucionar estas nuevas problemáticas, su figura es un punto de apalancamiento para llevar a cabo la transformación.

De igual manera, la gestión debe permanecer en constante alerta (mientras no se solucione la estructura de la organización en materia de trabajo en equipo) ya que, como mencionamos en el marco conceptual, los tiempos actuales traen consigo cambios sociales, tecnológicos, pedagógicos, constantes, etc. Mencionamos esto porque este tipo de organizaciones centradas en la cabeza de una sola persona, corren el riesgo de, inintencionalmente, quedar constantemente desactualizadas, de no responder a la coyuntura.

Respecto a las dificultades frente al cambio que pueden aparecer en el personal, no hay nada que no se haya dicho. Considerando a los “públicos A” cómo los ideales para llevar a cabo esta transformación, la escuela se acerca a ese 30% de personas que deben poder ajustarse al nuevo modelo (según Ritter). Las **subculturas** (considerando subculturas a las variaciones planteadas en el mapa de actores), como vimos durante el desarrollo de la investigación, pueden dar problemas a fines operativos (por sus hábitos). Pero en el discurso, nadie representa una amenaza contra políticas o valores dentro de la organización, ni mucho menos se muestran reaci@s al progreso.

“Vos pensá que esto es nuevo. Esta forma de trabajo un poco más organizada, con más aristas. Yo no estoy en contra, para mí lo más cómodo es lo que hago ahora, le mando un audio por celular. Si eso es mejor o no, no lo sé, es la forma que yo conozco. No solo la tengo acá, la tengo en las instituciones donde tengo antigüedad. Y si entiendo, porque lo he visto saturado a Pato. Entonces me alegra todo esto, uno se tiene que adaptar a otra forma de trabajo” (M. Dellavedova; p.4).

La comunicación debe garantizar **vías institucionales** inter-cátedra, inter-carrera, e inter-claustros (que son las que ya se han comenzado a trabajar), para amalgamar a toda la plantilla, y fomentar los encuentros formales de manera independiente (y no siempre impulsados por una reunión convocada por dirección).

“Nos juntamos en una reunión, todos hacemos catarsis, todos nos preocupamos. Cuando el Pato dice ‘che estamos complicados, usemos la cabeza para ver como sostenemos el espacio’. Entonces ahí empieza la cabeza a funcionar, y empiezan las ideas de todo tipo de colores. Esto que decías vos, el que no vino nunca se le mueve un poco la silla y se le empiezan a ocurrir algunas ideas. Entonces parece que estamos atravesadas todas por una por una misma problemática y en realidad a veces es una cuestión subjetiva individual. Digo que también es válida, pero a veces no es la escuela la que está siendo afectada por una problemática, sino que es, esa situación de la escuela va a incidir en mi salario y en mi laburo, y ahí es donde recién me preocupa, entonces empiezo a tirar cualquiera” (F. Guevara; p. 2).

Esto sumado a la eficiente comunicación de normas, funciones, derechos y obligaciones, brindarán un marco apropiado para generar nuevas conductas proactivas y participativas (pero con noción de los límites).

Un factor fundamental, y hasta ahora ignorado, en la consolidación de un nuevo *pattern* cultural, es la constitución de una **nueva visión institucional**, de un nuevo horizonte en la organización. Resulta necesario devolverle a La Colmena su carácter disruptivo, ya que puertas adentro se vanaglorian de responder siempre a las necesidades de la música popular, pero en los últimos años se ha producido cierto estancamiento. Este estancamiento no se traduce solo en el histórico aporte de la institución a la esfera social y cultural de la provincia/ciudad, sino también en las ambiciones, motivaciones y deseos de sus integrantes.

Nuevas problemáticas, como contenidos o métodos en las materias, cuestiones de género, modificaciones en el mercado laboral y los modos de inserción en este, llaman a la puerta de la escuela. Y esta situación comienza a inquietar a sus integrantes, quienes no tienen las vías para plantear estas inquietudes (sin que estas queden en el aire como meras ideas).

Por este motivo, democratizar la constitución de este nuevo norte, generar trayectos comunicacionales que permitan integrar a todos los sectores de la plantilla de manera operativa, puede ser el primer paso. Brindarle al personal las plataformas para participar en la construcción de lo que la escuela quiere ser a futuro, puede significar una primera acción que comunique, en la praxis, que la gestión realmente desea quitarse de encima esa mochila. Además, es un proceso que puede resultar sumamente formativo, en las dinámicas de trabajo en equipo que desea instaurarse. Para evitarse la reunión masiva a la que se hizo alusión reiteradas veces, debe diagramarse un plan de trabajo en pequeñas comisiones, todas comunicadas entre sí, que luego de forma a un superador proyecto institucional.

Séptimo capítulo: Planificación en comunicación institucional.

Como ya hemos anticipado, desarrollaremos dos proyectos de comunicación, uno con resultados más inmediatos, y otro pensado al largo plazo. La metodología utilizada para llevar a cabo estas propuestas estratégicas, fue la desarrollada por José Manuel Mille Galán. Este autor propone una serie de pasos fundamentales a la hora de encarar una planificación. Procederemos a exponer dichos proyectos.

Proyecto “Trazando rumbos”:

I. Denominación y descripción general.

El proyecto **Trazando rumbos**, es una propuesta que consiste en establecer vías y canales de comunicación para involucrar a la totalidad del personal en la construcción de una nueva visión organizacional. Se trata de la coordinación de una serie de encuentros, segmentando estratégicamente a los públicos internos de la organización, de manera que se conformen pequeñas comisiones operativas, y se debatan las nuevas problemáticas que debe atender la escuela como institución. A través de jornadas completas de trabajo o pequeñas reuniones (ambas fuera del horario laboral), se buscará relevar la mayor cantidad de concepciones posibles para luego concretar una síntesis que derive en un nuevo horizonte institucional. Una visión que responda a la coyuntura actual y que, con la constitución de un plan global, marque el camino a todas las futuras decisiones académicas, administrativas y comunicacionales en un lapso de 5 años.

II. Fundamentación.

La fundamentación de este proyecto tiene múltiples aristas justificadas por los datos arrojados en el diagnóstico. La principal, es la constitución de la visión en sí misma, el replanteo de las preguntas originarias de la escuela para adaptarlas a la contemporaneidad, y que respondan a necesidades actuales de l@s estudiantes, docentes y de la esfera cultural en general. Esto permitirá brindar un marco de acción común y coherente para afrontar múltiples decisiones dentro de la escuela. Además, este acto de modernización de los pilares filosóficos de la institución, implicará también un reforzamiento creencias y valores, que, ante el estancamiento de la organización, comienzan a ponerse en duda por sus miembros.

La realización de este proyecto, implica también una necesaria reactivación de la proactividad de sus miembros. Comunicará que la gestión se toma muy en serio la participación de los integrantes de la institución, aspecto que se ha ido debilitando a lo largo del tiempo por falta de canales y metodologías que lo contengan.

En este sentido, el proyecto funcionará también como un ejercicio para reforzar las dinámicas de trabajo en equipo entre las carreras y el personal no docente. En la misma vía, resulta está una primera experiencia para institucionalización de actas por cada encuentro, y posterior difusión de los temas tratados a quienes no fueron parte. De esta manera se romperá con el cerco informacional que excluye a quienes no pueden/quieren ser parte de las reuniones.

III. Destinatarios.

Destinatarios directos:

Perfil:

- Miembros del personal no docente de las áreas de recepción, producción y comunicación, académica, administración (tentativo), y dirección (Sin discriminación etaria: de 25 a 60 años).
- Personal docente, categorías A, B, C y D (de 27 a 70 años).

Procedencia:

- Diversos barrios de la ciudad de Córdoba, y localidades del interior de la provincia (tales como La Falda, Agua de Oro, Villa María, Cerro Azul, etc.).

Número y cobertura:

El número de gente que ingresa en cada claustro de la organización es una variante que se modifica cada año según diversas situaciones que se presenten, sin embargo, puede realizarse una aproximación cuantitativa estimativa.

- **Reales:** Esta es una cifra difícil de esclarecer, puesto que es sumamente variable la cantidad de personas que actualmente participa de grandes reuniones o eventos en la escuela. Estipularemos el promedio de personas que asisten normalmente a una asamblea, es decir 45.
- **Potenciales:** 60 docentes, 5 personas en recepción, 2 en secretaría académica, 3 en administración, 3 en producción y comunicación, 1 en dirección (74 personas).
- **Cobertura:** 60,8% sobre el total de los potenciales. Sin embargo, la cantidad de gente que participará es una cifra que realmente se puede determinar recién luego de la realización del proyecto.
- **Fuentes de los datos:** propias (observación entrevistas realizadas a los distintos miembros del personal, en el diagnóstico sobre la realidad organizacional en el primer semestre del corriente año).

Destinatarios indirectos:

Esta categoría contempla, por un lado, a los miembros del personal que no formen parte de las jornadas (pero que se enterarán de los resultados mediante comunicaciones oficiales), y a l@s estudiantes, ya que en un futuro los resultados de este proyecto influirán directamente en la calidad del trayecto pedagógico.

IV. Ubicación y zona de influencia.

Ubicación:

- Anexo de la escuela: calle Simón Bolívar 635, barrio Güemes.
- Las jornadas se realizarán en distintas aulas de la sede, de manera que puedan trabajar varios grupos en simultáneo.
- Zonas de influencia: no hay, en este proyecto, zonas físicas de influencia (al menos prefijadas). Pueden considerarse, debido al uso de medios de comunicación como las redes sociales, los diversos hogares de los públicos vinculados a La Colmena.

V. Objetivos.

Objetivos generales:

- Contribuir a generar una imagen positiva en la mente del personal.
- Actualizar las preguntas fundacionales de la organización para responder mejor a la coyuntura.
- Brindar un marco de coherencia a las decisiones académicas, administrativas y comunicacionales.

Objetivos específicos:

- Potenciar los atributos identitarios de la organización.
- Sistematizar los procesos de comunicación interna de la organización.
- Fomentar dinámicas de trabajo en equipo.
- Posibilitar espacios de encuentro inter-cátedra e inter-carrera.
- Construir una nueva visión institucional.

Objetivos operativos:

- Establecer las temáticas a trabajar en las jornadas antes de agosto de 2020.
- Diseñar estratégicamente la conformación de las comisiones de trabajo antes de septiembre de 2020.
- Institucionalizar la redacción de actas y/o memorándums en todas las reuniones oficiales de la organización hacia diciembre de 2020.
- Reglamentar la comunicación del contenido de todas las reuniones oficiales a los sectores pertinentes antes de agosto de 2020.
- Elevar el índice de participación de un 60% a un 75% entre agosto y diciembre de 2020.
- Elevar el índice de trabajo en equipo de un 32% a un 60% hacia marzo de 2021.

VI. Organización y funcionamiento.

Recursos humanos:

Nº	Función en la organización	Función en el proyecto
2	Representantes legales de la escuela en DGIPE	Aval de las decisiones dentro del proyecto.
1	Director de La Colmena	Aval de las decisiones, participación en las jornadas (como referente de la visión vigente).
3	Área de comunicación	Planificación, coordinación de las actividades, comunicación de estas a todo el personal, análisis y evaluación de los resultados.
1	Área de administración	Aprobación de presupuestos.
2	Coordinadores docentes generales.	Orientación de los debates, coordinación de actividades, asesoría en el análisis de los datos.
3	Representantes docentes por carrera.	Asesoría en la orientación de los debates, y representación de cada grupo en la puesta en común.
	Personal en general.	Participación en los debates y en la evaluación.

Reuniones estipuladas:

Las reuniones entre los distintos integrantes del equipo de trabajo no están estipuladas con fechas exactas ni con una periodicidad constante, sin embargo, se realizan en muchas ocasiones, para que cada decisión y acción sea consensuada (y con variados aportes y críticas que la enriquezcan), coherente al proyecto y bajo la autorización de la comisión directiva. Si bien muchos aspectos se comunican mediante informes escritos, se estipulan desde un comienzo siete reuniones imprescindibles:

1. Reunión para la conformación del grupo de trabajo, la comunicación a este del proyecto, el establecimiento de las áreas, distribución del calendario de actividades y estipulación de las tareas a realizar (Grupo de Trabajo).
2. Reuniones entre coordinadores para ajustar detalles de la planificación de las jornadas.
3. Reunión para idear, establecer herramientas de producción (en función de los objetivos), y las temáticas a trabajar (dirección, producción, coordinadores y representantes).
4. Reunión general (con suspensión de actividades), para exponer ante todo el personal los objetivos y la razón del proyecto.
5. Jornada completa de trabajo en comisiones día sábado o feriado (todo el personal).

6. Reunión para compartir los resultados, realizar críticas y establecer prioridades (dirección, producción, coordinadores y representantes).
7. Reunión para definir oficialmente los ejes temáticos y contenidos a plasmarse en la nueva visión (coordinadores, comunicación, dirección).

Canales, circuitos y normas de comunicación:

La comunicación de las distintas etapas de este proyecto estará explícitamente a cargo del área de Producción y comunicación. La normativa será bastante similar a la redactada para el proyecto “Redes Internas”, buscando asegurar que todos los sectores estén al tanto de lo que sucede en cada uno de los encuentros. Para esto, se redactarán actas y memorándums de todos los encuentros, para difundir a quienes hayan faltado a su la reunión correspondiente (y también como apunte para quienes si hayan asistido). La difusión se realizará a través de institucional@lacolmenaescuelademusica.edu.ar. Los contenidos de difusión serán más o menos didácticos según el destinatario al cual se dirijan, ya que tanto coordinadores como representantes, estarán mucho más interiorizados que el resto del personal.

Se realizará también un documento con la agenda, los objetivos y la descripción del proyecto, que se distribuirá impreso y por mail, de manera que tod@s entiendan de que se trata la iniciativa, y cuáles son las fechas estipuladas para su ejecución. El material impreso se retirará con una firma en una planilla, de manera que se tenga control de quiénes manejan la información.

Se difundirán además las jornadas de debate en Instagram y Facebook, para visibilizar esta iniciativa crítica y mejorar la imagen de la organización.

Metodología:

Este proyecto se apoyará en el compromiso y en la participación abierta de cualquier integrante del personal (más allá de los individuos seleccionados para el grupo de trabajo) en materia de aportes tomando como punto de apalancamiento los valores y creencias de la escuela (todo estipulado en el reglamento de convivencia). Por ende, se propone el aporte de sectores que también son destinatarios del proyecto. Se buscará en todo momento generar un clima de horizontalidad en la comunicación y el aporte de ideas (a excepción del verticalismo necesario en las decisiones definitivas). Una vez oficializado quienes participaran en el proyecto, se buscará absoluta precisión en lo planificado por el equipo de comunicación (objetivos, cronograma, lineamientos, etc.), siempre siendo flexible y previendo las eventualidades contextuales o intraorganizacionales que puedan afectar el proceso. Se establecerá la utilización de medios de comunicación variados y la coordinación de un número considerable de reuniones (grupales y por áreas), para asegurar la efectiva participación durante el desarrollo del proyecto. Se considera como fundamental el trabajo en equipo, la escucha (para barajar todas las posibilidades e ideas que puedan acotarse acorde a cada situación).

VII. Recursos con los que se realizará el proyecto.

Para llevar a cabo el proyecto, se necesitan recursos de diferente índole que permitirán asegurar la viabilidad y la eficacia del mismo. Los recursos están intrínsecamente relacionados con los objetivos, los cuales deben ser posibles de efectuar en la práctica, en la medida que se cuente con los recursos necesarios para hacerlo.

En el proyecto *Trazando Rumbos*, se prevé generar productos teniendo en cuenta las diferentes actividades que se llevan a cabo diariamente en la escuela. De esta forma, se aprovecharán al máximo los recursos con los que cuenta la fundación, y así se evitará gastar mucho dinero, en un contexto económico que vive el país marcado por la creciente inflación. Dicho proyecto está pensado para solucionarse con el personal y los recursos de la escuela casi en su totalidad.

Recursos Materiales

- **Infraestructura e Instalaciones:** Para llevar a cabo este proyecto, son necesarias las instalaciones con las que ya cuenta la escuela. En lo que refiere particularmente a la infraestructura, se necesitarán de las diversas aulas con las que ya se cuenta. Así, podrán convivir simultáneamente muchos grupos de trabajo, y se tienen grandes espacios de resguardo en caso de que no acompañe el clima. Y en lo que respecta a las instalaciones, son necesarias las instalaciones de agua, luz, gas, teléfono, wifi, etc. con las que ya cuenta la escuela también.
- **Equipamiento:** Los distintos tipos de mobiliarios que se necesitan a la hora de llevar a cabo el proyecto, también los provee la escuela; como lo son: las mesas, sillas, estantes, bancos, etc.
- **Medios y Equipamientos Técnicos:** Los recursos con los que cuenta la organización, y que son funcionales al proyecto que se espera llevar a cabo en la misma, son: Proyector, computadoras, sonido, aire acondicionado.
- **Materiales Fungibles:** Con respecto a dichos materiales que se van a consumir en menos de un año, podemos incluir a los papeles con los cuales se va a elaborar la presentación del proyecto.

Recursos Humanos

Con respecto al personal vinculado al proyecto, no se contratará a nadie externo a la organización, sino que se utilizará al personal que ya forma parte de la misma: director (Oscar Pedano), equipo de comunicación (Francisco y Mónica), coordinadores (Federico Guevara y Luciana Mora), representantes docentes (A confirmar), asesoría legal (Mara Méndez). Entonces, el personal pertenece a la misma organización, y será remunerado en la medida que realicen horas extra destinadas al proyecto.

Recursos Monetarios

Se deberán barajar para este proyecto algunos gastos operativos. Esto contempla el dinero que costarán las impresiones necesarias, el almuerzo para todas las personas que participen en la jornada, y las horas extras aproximadas para tod@s l@s directamente involucrad@s.

VIII. Presupuesto.

Gastos:

- **Infraestructura e instalaciones:** \$0
- **Equipamientos:** \$0
- **Vehículos:** \$0
- **Material técnico:** \$0
- **Material Fungible:** Son 70 boletines informativos de aproximadamente 2 o 3 hojas simple faz en blanco y negro (a color irá por mail). Esto considerando que se cobra entre 2 y 3 pesos la hoja (en cantidad), nos da un presupuesto aproximado de \$600. Se especulan otros \$200 para la impresión de las actas durante todo el año.
- **Costes del personal:** Dado que las horas en La Colmena se pagan aproximadamente \$350, se especula un presupuesto de \$14.000 correspondiente a 40 hs extras durante el año, distribuidas entre las personas directamente involucradas en la gestión del proyecto.
- **Costes de mantenimiento:** \$0
- **Catering:** Se especula un gasto de \$10.000 en comida y bebida para darle una atención y servirles el almuerzo a quienes participen de las jornadas (se estipula en presupuesto en base al costo de una pata flambeada).
- **Imprevistos:** \$5000. En caso de que se rompa algún artefacto tecnológico (contratar a un técnico), en transporte (si alguien por algún motivo tuvo un inconveniente y no puede asistir al evento, nosotros procuraremos que asista cubriéndole el gasto en el transporte que sea: taxi, colectivo, etc.), o alguien que por casualidad se lastime. Dicho monto se estipula para cubrir los imprevistos durante el tiempo que dura el proyecto.
- **Recursos estructurales:** \$0

IX. Cronograma

Actividades	Meses											
	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Reunión 1		■										
Redacción del comunicado del proyecto y difusión.			■									
Reunión 2 y difusión del resumen a l@s ausentes.			■									
Reunión 3 y difusión a l@s ausentes.				■								
Integración de las fechas del proyecto a la agenda del año y re distribución.					■							
Difusión de la reunión general de carácter obligatorio.					■							
Reunión general (4) y difusión a l@s ausentes.							■					
Inscripción a las jornadas								■				
Jornadas de trabajo opcionales y comunicación de sus contenidos a l@s ausentes.								■				
Reunión 6 y difusión a l@s ausentes.									■			
Reunión 7 y difusión a l@s ausentes.										■		
Establecer plazos para la comunicación de la nueva visión.												■

X. Evaluación.

A la hora de hablar de evaluación hay que aclarar para comenzar, que ésta será efectuada por el área de comunicación en primera instancia, junto con la comisión directiva. Se tratará entonces de una auto-evaluación (ya que la ejecutarán los mismos impulsores del proyecto), pero se puede hablar de una evaluación mixta, ya que al tratarse de asesores en comunicación (y no empleados fijos con antigüedad), puede proporcionarse una mirada externa, con conocimientos pertinentes de la organización (por el diagnóstico realizado), pero sin las obnubilaciones que el involucramiento con esta puede ocasionar.

Evaluación del proceso:

Resulta de suma importancia asegurar desde un principio (es decir desde la planificación), que existan los mecanismos para corroborar durante la realización del proyecto, que se esté cumpliendo con las pautas estipuladas en materia de plazos y cumplimiento de las tareas y actividades (y de la manera que se pretende en el cronograma). En el proyecto *Trazando Rumbos*, se considera fundamental la observación constante de las diferencias entre

el funcionamiento real y el funcionamiento previsto (en el caso que existan), y las reuniones estipuladas para planificar el paso a paso (según las circunstancias) y para compartir los avances y aportes realizados por cada área de trabajo. Además, se estipula la prevención y previsión (en un principio a nivel global en la fase de planificación, pero también en instancias previas a cada actividad) de que se cuenten con los instrumentos y recursos necesarios para el desarrollo de cada actividad. Mediante la periódica entrega de informes, reuniones y la observación por parte de los superiores se asegurará entonces la correspondencia entre actividades programadas y ejecutadas, el cumplimiento del cronograma y la adecuación a la metodología y los procedimientos.

Por otro lado, resulta de suma importancia la medición del esfuerzo, el cual tendrá como indicador clave el cumplimiento de las actividades y tareas en el plazo estipulado. Las actitudes y el grado de conocimiento y aceptación del proyecto se verán con precisión recién en la instancia final de la evaluación. Sin embargo, pueden establecerse parámetros con la observación de los públicos debido a la personalización y cercanía de la relación entre empleados.

Otro de los aspectos que se planifican es el de consultar, sobre todo en las primeras reuniones del equipo de trabajo, y también en las posteriores, si los medios de comunicación son eficientes, si la comunicación entre pares es eficiente, si hay disconformidades en los niveles de participación, si hay disconformidades con el proyecto, si hay dificultades individuales y/o grupales con los procedimientos estipulados, si hay dificultades en la convivencia y aspectos de carácter humano.

Evaluación de los resultados:

Se tomará como premisa básica para la evaluación de los resultados, la utilización de la misma herramienta con la que se registraran los datos para establecer una situación inicial. De esta manera podrá observarse de manera clara y precisa, la percepción de la población meta sobre los puntos de interés (estipulados en los objetivos), antes y después de la realización del proyecto. Se configurará una encuesta (con ligeras modificaciones entre la primera y la segunda) donde se indague la percepción del destinatario sobre la importancia de las variables de y sobre cómo se percibe que se presentan en la organización. Si bien las preguntas planificadas son paradigmáticas de una investigación cualitativa y por ende más propicias para ser realizadas en una entrevista, esto no es factible ya que resultaría imposible entrevistar a todos los públicos, por ende, se procurará plantear la medida justa y necesaria de preguntas, y redactarlas de manera que inciten a una respuesta concreta. De esta manera se facilitará la identificación de las variables y se permitirá la cuantificación de estas en el sentido de calcular el grado de identificación e interiorización de los atributos y valores por parte de los públicos meta (individual y colectivamente).

La encuesta se llevará a cabo a través de *Google Forms*, enviando por mail el cuestionario y reforzando a través de WhatsApp (para llevar un control de aquellos que no responden los correos electrónicos).

Proyecto “Impulsando el orden”:

I. Denominación y descripción general.

El proyecto **Impulsando el orden**, es una propuesta destinada a los públicos internos de la organización, que consiste en brindarle finalmente a la escuela un marco normativo que integre reglamentaciones acerca de todas sus áreas. Nos referimos aquí a establecer una normativa que contemple con cierta coherencia lo comunicacional, lo académico y lo administrativo (áreas que suelen ir en diferentes direcciones). Esta iniciativa contempla a los actores involucrados en la su concreción, garantiza una agenda de los encuentros necesarios y establece los canales y productos a través de los cuales se llevará adelante su comunicación.

II. Fundamentación.

Una vez más, nuestro proyecto se justifica a razón de los datos arrojados por la auditoría. Una de las primeras problemáticas que salen a luz, tiene que ver con los hábitos que se generan en el personal a causa de la carencia de normativas claras y abarcativas. Esta ausencia de reglas deja muchos procesos librados a libre interpretación, y a la vez posibilita la existencia de muchas excepciones ante las falencias en las obligaciones (que en la mayoría de las veces implica una sobrecarga de tareas en otros miembros del personal).

Además, las pocas tareas que sí están reglamentadas no se comunican formal ni adecuadamente, lo cual no le da un respaldo a la gestión a la hora de barajar algún tipo de sanción, ya que las obligaciones del personal no están estipuladas en ningún sitio. El alto índice de integrantes de la plantilla que desconoce la normativa bajo la cual trabaja, vuelve indispensable iniciar acciones al respecto.

III. Destinatarios.

Destinatarios directos:

Perfil:

- Miembros del personal no docente de las áreas de recepción, producción y comunicación, académica, administración (tentativo), y dirección (Sin discriminación etaria: de 25 a 60 años).
- Personal docente, categorías A, B, C y D (de 27 a 70 años).

Procedencia:

- Diversos barrios de la ciudad de Córdoba, y localidades del interior de la provincia (tales como La Falda, Agua de Oro, Villa María, Cerro Azul, etc.).

Número y cobertura:

El número de gente que ingresa en cada claustro de la organización es una variante que se modifica cada año según diversas situaciones que se presenten, sin embargo, puede realizarse una aproximación cuantitativa estimativa.

- **Reales:** 60 docentes, 5 personas en recepción, 2 en secretaría académica, 3 en administración, 3 en producción y comunicación, 1 en dirección (74 personas).
- **Potenciales:** 60 docentes, 5 personas en recepción, 2 en secretaría académica, 3 en administración, 3 en producción y comunicación, 1 en dirección (74 personas).
- **Cobertura:** 100% sobre el total de los potenciales. Se espera que el proyecto alcance a la totalidad de los empleados de la organización.
- **Fuentes de los datos:** propias (observación entrevistas realizadas a los distintos miembros del personal, en el diagnóstico sobre la realidad organizacional en el primer semestre del corriente año).

Destinatarios indirectos:

Los principales destinatarios indirectos de este proyecto, son por un lado la gestión y todos aquellos miembros del personal que suelen hacerse cargo de las tareas que no se cumplen (posibilitado esto por la ausencia de normas). Otros grandes destinatarios indirectos, son nuevamente l@s estudiantes, ya que los esfuerzos que se dedican a este claustro, son inversamente proporcionales a los que se dedican al personal. Con un control más automatizado de docentes y administrativos, la gestión podrá enfocar su atención mayoritariamente a l@s alumn@s, con todo lo que eso implica para la imagen de la organización.

IV. Ubicación y zona de influencia

Ubicación:

- Edificio principal y anexo de la escuela: ubicados en Corrientes 23 (centro) y calle Simón Bolívar 635, barrio Güemes, respectivamente.
- Zonas de influencia: no hay, en este proyecto, zonas físicas de influencia (al menos prefijadas). Pueden considerarse, debido al uso de medios de comunicación como las redes sociales, los diversos hogares de los públicos vinculados a La Colmena.

V. Objetivos

Objetivos generales:

- Garantizar un respaldo formal para las medidas disciplinarias.
- Establecer un orden institucional independiente de personalidades.
- Permitir la correcta y equitativa distribución de las tareas.
- Mejorar la imagen de la organización en sus públicos internos y externos.

Objetivos específicos:

- Proporcionar un marco de coherencia entre las decisiones administrativas, académicas y comunicacionales.
- Eliminar la cultura de las excepciones.
- Comunicar a todos los miembros del personal sus derechos y obligaciones.
- Brindar claridad en el ejercicio laboral cotidiano.

- Impulsar normativas superadoras, adaptables a la organización y que se integren a la Ley de Educación Superior.

Objetivos operativos:

- Institucionalizar la normativa integral hacia el mes de abril de 2020.
- Constituir productos que vehiculicen el reglamento antes de mayo de 2020.
- Difundir la reglamentación al 100% del personal durante mayo de 2020.

VI. Organización y funcionamiento.

Recursos humanos:

N°	Función en la organización	Función en el proyecto
2	Representantes legales de la escuela en DGIPE	Aval de las decisiones dentro del proyecto.
1	Director de La Colmena	Aval de las decisiones y evaluación del proyecto.
3	Área de comunicación	Redacción de las reglamentaciones comunicacionales (y asesoría en las académicas y administrativas), difusión de toda la normativa al personal. Construcción de los productos, y evaluación del proyecto.
1	Área de administración	Asesoría en la redacción de la normativa contable.
2	Área académica	Co redacción de la normativa académica y evaluación del proyecto.
5	Recepción	Supervisión de la entrega de los nuevos reglamentos.

Reuniones estipuladas:

Este proyecto, al desarrollarse en un corto plazo y no requerir demasiado debate, no demanda muchos encuentros entre los miembros del equipo de trabajo. Luego de las primeras reuniones, se trabajará independientemente, o compartiendo a través de plataformas virtuales como google drive, de manera que tod@s puedan estar al tanto de los avances y tener referencias de las otras comisiones en caso de tener dudas.

1. Reunión para la conformación del grupo de trabajo, la comunicación a este del proyecto, el establecimiento de las áreas, distribución del calendario de actividades y estipulación de las tareas a realizar (Grupo de Trabajo).
2. Reunión para analizar las reglamentaciones vigentes y las vías a través de las cuales se están comunicando (Secretaría académica y Comunicación).
3. Reunión para revisar los contenidos finales del reglamento integrador, y establecer el sistema de sanciones (Grupo de trabajo).

4. Reunión general con todo el personal para comunicar y explicar la nueva normativa y el sistema de sanciones.
5. Evaluación de los resultados (Académica, dirección y comunicación).

Canales, circuitos y normas de comunicación:

La comunicación y articulación de las distintas etapas de este proyecto estará explícitamente a cargo del área de Producción y comunicación, sin embargo, habrá una fuerte colaboración de las áreas familiarizadas con la Ley de Educación Superior. La normativa, al igual que en el proyecto “Trazando rumbos”, será bastante similar a la redactada para el proyecto “Redes Internas”, buscando asegurar que todos los sectores estén al tanto de lo que sucede en cada uno de los encuentros. Para esto, se redactarán memorándums de todos los encuentros, para difundir a quienes hayan faltado a la reunión correspondiente (y también como apunte para quienes si hayan asistido).

Los canales seleccionados para la construcción de esta normativa, serán los mails institucionales de cada área, todos vinculados a través de una carpeta de drive, donde se pueda trabajar conjuntamente sin que haya que realizar reuniones demás (y donde dirección pueda supervisar el desempeño de cada comisión). Esta plataforma también será útil para compartir cualquier tipo de archivo que sea necesario.

El reglamento se difundirá de diversas maneras. Se realizará una reunión general donde se explicará (con un Prezi) en que consiste este. Esta explicación procurará mostrar todas las situaciones a las que se ven expuest@s quienes cubren los errores ajenos, y las ventajas de la normativa. Allí se repartirán las copias en blanco y negro y firmarán en la planilla quienes las hayan recibido. A quienes se ausenten, se les entregará en su horario laboral, y también se les hará firmar la planilla. Además de esto, se enviará la normativa en formato pdf, de manera que todo@s tengan acceso digital. Este archivo se enviará firmado por Dirección, pero desde institucional@lacolmenaescuelademusica.edu.ar. Se reforzará la difusión advirtiendo el envío de este mail a través del grupo “Abriendo el juego” (grupo de WhatsApp extraoficial).

Los circuitos de comunicación integrarán solo al grupo de trabajo al menos durante la producción de las normativas. En su difusión, pero sobre todo en su evaluación, comenzará una retroalimentación con el resto del personal.

Metodología:

Se buscará nuevamente generar un clima de horizontalidad en la comunicación y el aporte de ideas (a excepción del verticalismo necesario en las decisiones definitivas). Una vez oficializado quienes participaran en el proyecto, se buscará absoluta precisión en lo planificado por el equipo que llevará a cabo la iniciativa (objetivos, cronograma, lineamientos, etc.), siempre siendo flexible y previendo las eventualidades contextuales o intraorganizacionales que puedan afectar el proceso. Se establecerá la utilización de medios de comunicación

variados y la coordinación de un número considerable de reuniones (grupales y por áreas), para asegurar la efectiva participación durante el desarrollo del proyecto. Se considera como fundamental el trabajo en equipo, la escucha (para barajar todas las posibilidades e ideas que puedan acotarse acorde a cada situación). Se prestará también especial atención a la palabra de quienes sufren sobrecargas por la irresponsabilidad de otr@s compañer@s, de manera que se contemplen la mayor cantidad de situaciones posibles en la reglamentación y que no se pase por alto ninguna problemática.

VII. Recursos con los que se realizará el proyecto

Resulta este proyecto totalmente factible a la hora de pensar los recursos que son necesarios, ya que la mayoría de estos son humanos. Esto quiere decir que el máximo gasto que demandará será en materia de horas extras de trabajo. Los productos serán casi en su totalidad digitales, por lo que el gasto de impresiones será mínimo.

Recursos Materiales

- **Infraestructura e Instalaciones:** Para llevar a cabo este proyecto, son necesarias una vez más las instalaciones con las que ya cuenta la escuela. En lo que refiere particularmente a la infraestructura, se necesitará una oficina disponible con privacidad garantizada y disponibilidad horaria para trabajar. Y en lo que respecta a las instalaciones, son necesarias las instalaciones de agua, luz, gas, teléfono, wifi, etc. con las que ya cuenta la escuela también.
- **Equipamiento:** Los distintos tipos de mobiliarios que se necesitan a la hora de llevar a cabo las reuniones, también los provee la escuela; como lo son: las mesas, sillas, estantes, bancos, etc.
- **Medios y Equipamientos Técnicos:** Los recursos con los que cuenta la organización, y que son funcionales al proyecto que se espera llevar a cabo en la misma, son: Proyector, computadoras, sonido, aire acondicionado.
- **Materiales Fungibles:** Con respecto a dichos materiales que se van a consumir en menos de un año, podemos incluir a los papeles con los cuales se va a elaborar la presentación del proyecto.

Recursos Humanos

Con respecto al personal vinculado al proyecto, una vez más no se contratará a nadie externo a la organización, sino que se utilizará al personal que ya forma parte de la misma: director (Oscar Pedano), equipo de comunicación (Francisco y Mónica), asesoría legal (Mara Mendez), secretaría académica (Mara Mendez y Natalia Pacheco), integrantes del área contable (Monica Franzone y Natalia Moretti) y una pequeña participación de Recepción (que son

quienes sufren las desorganizaciones del día a día). Entonces, el personal pertenece a la misma organización, y será remunerado en la medida que realicen horas extra destinadas al proyecto.

Recursos Monetarios

Se contempla el dinero que costarán las impresiones necesarias, y las horas extras aproximadas para tod@s l@s directamente involucrad@s.

VIII. Presupuesto.

Gastos:

- **Infraestructura e instalaciones:** \$0
- **Equipamientos:** \$0
- **Vehículos:** \$0
- **Material técnico:** \$0
- **Material Fungible:** Son 70 impresiones del reglamento, simple faz y en blanco y negro. Este tendrá aproximadamente 20 páginas. Esto considerando que se cobra entre 2 y 3 pesos la hoja (en cantidad), nos da un presupuesto aproximado de \$1400. Además, se ploteará uno original, con tapa rígida, para conservarlo junto a las actas de la Fundación. El costo de este se aproxima en \$500. Se especulan otros \$100 para la impresión de borradores para trabajar en las reuniones y \$20 para imprimir las planillas donde l@s profesor@s firmarán.
- **Costes del personal:** Si bien la mayoría de las actividades del proyecto quedaran contempladas bajo los honorarios, se contemplan \$3500 correspondientes a 10 horas extras, en caso de que sean necesarias durante los meses de abril y mayo.
- **Costes de mantenimiento:** \$0
- **Recursos estructurales:** \$0

XIII. Cronograma

Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Reunión 1 y comunicación a ausentes.				
Reunión 2 y comunicación a l@s ausentes.				
Trabajo de cada área en su sector de la normativa a través de drive.				
Reunión 3 y difusión a l@s ausentes.				
Comunicación digital del producto final a todo el personal y convocatoria a la reunión general.				
Reunión general.				
Entrega de los reglamentos impresos restantes.				
Configuración y difusión de la encuesta para evaluar resultados.				
Reunión 5				

IX. Evaluación.

La evaluación de este proyecto será conjunta entre muchos miembros del personal no docente, ya que como muchos de los resultados se verán en la actividad cotidiana, se necesita la mirada de múltiples personas, para indagar posibles transformaciones en las cargas del día a día. Aun así, esta se encontrará bajo la coordinación del grupo de trabajo conformado al inicio del proyecto.

Evaluación del proceso:

La evaluación del proyecto se llevará a cabo mediante el cumplimiento de los plazos estipulados de ante mano. Además, la dinámica compartida de google drive, permitirá a dirección ir supervisando los avances de cada comisión.

Evaluación de los resultados:

Se utilizará nuevamente la encuesta, que se llevará a cabo a través de Google Forms, enviando por mail el cuestionario y reforzando a través de WhatsApp (para llevar un control de aquellos que no responden los correos electrónicos). Se planteará una encuesta diferente para cada área, que contemple las situaciones que cada un@ vive ante las faltas de normativa. De esta manera, se relevará si estos sucesos aún se repiten.

Las encuestas a docentes contemplarán algunas de estas preguntas, pero irán mucho más enfocadas a apreciaciones sobre los artículos del reglamento. También se buscará indagar los juicios de valor a cerca de las nuevas sanciones disciplinarias. Esto no solo seguirá fomentando un clima de participación, sino que permitirá también evaluar que tan interiorizado está el personal con la nueva normativa, es decir, que tan bien se ha comunicado esta.

Bibliografía.

- Andrade, H. (1996): *El papel de la Cultura y la Comunicación en las Crisis Organizacionales*. Razón y palabra. México.
- Capriotti, P. (2009): *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile. Andros Impresores.
- Chaves, N. (1990): *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*. Naucalpan, México. Ediciones G. Gili.
- Emanuelli, P. (2009): *Herramientas de Metodología para investigar en comunicación: conceptos, reflexiones y ejercitaciones prácticas*. Capítulos 1 y 4. 1a ed.- Córdoba: Copy-Rápido.
- Fan Page de La Colmena: <https://www.facebook.com/LaColmena-Escuela-de-M%C3%BAasicos-p%C3%AAlgina-oficial--356432661041359/>.
- Funes, M. (2004): “La moda de los after office convoca cada vez más profesionales y ejecutivos”, en La Nación, 13 de julio, p.18; en
- Gross, N; Mason, W y Mc Eachern, A. (1966): *Exploration in role analysis*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York.
- Instagram de La Colmena: <https://instagram.com/lacolmenaescuelademusica?igshid=vtdgy5tg2mgr>.
- Mille Galán, J. M. (2008): *Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.
- MURIEL M. L. y ROTA G. (1985): “Públicos internos de la comunicación institucional”, “Públicos externos de la comunicación institucional”; en *Enfoque Social de las Relaciones Públicas: De las Relaciones Públicas a la Comunicación Institucional*. CIESPAL. Ecuador.
- Ritter, M. (2008): *Cultura organizacional*. La crujía. Buenos Aires.
- Robbins, S. P. (1987): *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Schein, E. (1991): *Psicología de la Organización*, Editorial Prentice-Hall, Mexico.
- Scheinsohn, D. (2000): *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la Comunicación Estratégica*. Buenos Aires, Bogotá, Caracas, México DF. Ediciones Macchi.
- Scheinsohn, D. (2009): *Comunicación Estratégica*. S/d. Ediciones Garnica.
- Sitio web oficial de La Colmena: www.lacolmenaescuelademusica.edu.ar.
- Van Riel, C. (1997): *Comunicación Corporativa*, Prentice-Hall, Barcelona.
- Watzlawick, P; Beavin, J; Jackson, D. (2009): *Teoría de la comunicación humana*. España. Editorial Herder.

Entrevistas:

- Entrevista Oscar Pedano – Director y fundador de La Colmena.

En primer lugar, que cuentes que función cumplís en la colmena y hace cuanto estas trabajando.

La escuela funciona, no específicamente como escuela, porque antes tenía formato de taller, desde el año 83, ósea hace 33 años que estoy acá. Un director es el que hace el diseño de las distintas carreras, controla el buen funcionamiento de ello, el cumplimiento, hace conjuntamente la secretaria académica, el control de documentación académica, etc.

¿Y podrías contar un poco como es la historia de la organización o cuales han sido los momentos históricos más importantes?

Bueno, en el 83 cuando nace ese pequeño taller de música, no era propiamente un lugar muy organizado, era un lugar de encuentro, un lugar de debate acerca de temas que hacían a la música popular, y sobretodo el tema pasaba por la necesidad de una escuela que diera todos los elementos para el estudio de las músicas populares. Eso fue en el 83, a fines de los 80, en los noventa ya la escuela deja de ser un taller para convertirse en una escuela de música, con distintas carreras y sus materias, que hacían a la carrera de una escuela de música popular, con todo lo que eso significa. Y otro momento que es importante, es en el año 99, cuando la dirección de institutos privados, le otorga a la escuela la inscripción para la emisión de títulos oficiales.

¿Y cuál es la forma jurídica de la escuela?

En este momento, y desde hace 5 años, la escuela funciona como fundación, o sea sin propósito de lucro.

Esto quiere decir que en un momento pasado fue de otra manera.

Claro, la escuela fue antes una Sociedad de Responsabilidades Limitadas, que en los hechos funcionaba como una cooperativa, porque siempre se resguardo eso, el reparto de pequeñas utilidades, entre la gente que trabajaba, ya sea profes, administrativos, etc. ¿Por qué no fue una cooperativa desde sus comienzos? Era por una cuestión de lo que veíamos cómo funcionaba en Córdoba el tema de las cooperativas, donde la burocracia hacia que el bienestar fuera para algunos, no eran particularmente los docentes, entonces, siendo una S.R.L, teniendo un gerente, que en este caso era yo y que determinaba como se repartían las utilidades entre los profes, hasta que después, hacia el año 2010 calculo, trasformamos la escuela directamente en una fundación. Hoy en día se llama Fundación La Colmena: Escuela de músicos.

¿Y cuál es el motivo que te impulsa a convertirla en una fundación?

Porque la SRL, era una sociedad para ganar dinero, el propósito se supone que es para generar utilidades para los socios, y en realidad eso no había sido nunca, el hacer una escuela de este tipo no da utilidades, entonces la SRL pasa a ser cara para mantenerse, entonces pasamos a ser Fundación, para pasar a trabajar concretamente como una organización sin fines de lucro.

¿Y cuáles consideras que son los objetivos actuales de La Colmena, por ejemplo, académicos, y cuáles serían los pasos para llevarlos a cabo?

Bueno La Colmena de hecho, si revisamos sus programas, si revisamos el título que da, no forma docentes. Eso no significa que los egresados no se dediquen a la docencia, porque por suerte, el título tiene una validez y un puntaje altísimo que le permite a todo egresado poder dar clase en distintas instituciones oficiales de la provincia y del país. Pero la escuela no tiene materias y su orientación no es hacia la docencia, sino hacia la formación de músicos y compositores. Y todo su esquema en cuanto a las materias, todo su funcionamiento, apunta hacia eso.

¿Consideras que poseen valores definidos?

¿Valores como qué?

Algunos principios que se sostengan a un nivel institucional. Por ejemplo, vos recién me contabas el hecho de la distribución de los bienes, entonces eso puede considerarse un valor.

Bueno en ese aspecto los valores son los mismos que defendimos desde el primer día en que abrimos nuestras puertas. El de cuidar con dignidad el trabajo de los docentes, que se puedan lograr siendo los tiempos difíciles o menos difíciles, aun siendo una escuela privada, un alto porcentaje de alumnos con becas y poder acceder a todo lo que es el mantenimiento de instrumentos didácticos, tecnologías, estudio de grabación, y todo lo que repercute en las actividades de los chicos en la escuela, que hoy es bastante caro.

¿Y qué bienes o servicios crees que ofrecen a la sociedad como institución?

Y lo que la escuela ofrece es un nivel de egresados de mucha competitividad, ya sea como instrumentistas, compositores, cantantes, arregladores, gente que va a trabajar a los estudios de grabación logrando excelentes resultados, y gente que egresa con una ética de trabajo. Los chicos hoy en día apuntan a sus propios proyectos, sabiendo que el camino es duro, pero apuntan a su propia música, cosa que en otros años se veía muy poco.

Y más allá de lo académico, ¿crees que aportan algún otro bien como institución?

La escuela está en permanente observación de las verdaderas urgencias que a veces tienen algunos sectores de la sociedad. En la escuela desde la formación de la Fundación, por ejemplo, toda la actividad artística, es decir todo lo que se hace puertas afuera, es decir todo lo que se hace arriba de un escenario. Siempre y en todos los casos, ha sido a beneficio de instituciones de bien público. Nosotros no generamos espectáculos para recaudar, sino que generamos espectáculos que ayudan a distintas instituciones del medio, o de otras ciudades de la provincia, y todo aquel que necesite alguna ayuda, intentamos llegar de alguna forma.

¿Y cuáles son sus deseos y aspiraciones, ya pensando más en el largo plazo?

Las aspiraciones de la escuela tienen muchas aristas, es decir, una es consolidarse en un hábitat, o sea, en un edificio donde se puedan desplegar absolutamente todas, todas las actividades que la escuela posee. Es decir, desde trabajo áulico, desde la actividad artística, o sea las prácticas dentro de la sala de ensayo, tener salas de ensayo, estudios de grabación. Poder concentrar todo en un solo edificio, cosa que hoy no podemos, obviamente por cuestiones económicas. Ese es un objetivo. El segundo objetivo es, seguir también consolidando el trabajo y el bienestar de muchos docentes y personal administrativo. El tercer punto sería la de poder seguir ampliando nuestra capacidad de otorgar cada vez más becas. Y un cuarto punto sería la de seguir teniendo lazos con escuelas y universidades de otros países, para que los chicos pudieran continuar con su carrera artística en esos centros de altos estudios.

¿Y a un nivel más utópico tienen algún plan a largo plazo, en términos de sueños?

Como un plan a largo plazo... sería la de tener cuerpos artísticos estables dentro de las distintas músicas populares, es decir, que tuviera una gran orquesta de tango estable, y medianamente rentable para los estudiantes, o sea que los estudiantes pudieran de ahí tener un beneficio económico. Tener una gran banda de folclore estable, grandes bandas de jazz, y así con otras músicas populares de Latinoamérica, pero de forma estable, y tratando de hacer que, mediante grandes producciones, originar hechos artísticos y trabajo para los mismos estudiantes.

¿Y qué cambio esperas en La Colmena en el corto plazo?

No sé si se le puede llamar cambio. Lo que nosotros esperamos lograr en el corto plazo, es que el Estado pueda interpretar lo que significa una escuela de música popular, porque en general poca gente sabe explicar, determinar qué es una escuela de música popular. Que el Estado entienda a quienes llega todo esto, lo importante que puede ser para nuestra provincia, para nuestro país, y que llegue el momento también en que el Estado nos ayude un poco, creo que ya somos merecedores de un subsidio por parte del Estado. Lo tienen muchas escuelas, por qué no podríamos tenerlo nosotros, ya creo que es momento que nos merecemos esa ayuda, pequeña ayuda, lo que sea.

Pero si esto es una meta a corto plazo, ¿ustedes ya están iniciando gestiones al respecto, o están tratando el tema?

Sí, estamos en el inicio de expedientes, de contactos para hablar con autoridades, pero lo más importante lo que queremos primero es explicar lo que la escuela es, lo que la escuela hace, los objetivos de la escuela y cuáles son los resultados que la escuela ha tenido en los últimos diez años. En donde la escuela tiene siempre dos o tres egresados por año con premios internacionales, cosa que no se difunde. Pero es una escuela reconocida ya internacionalmente. Bueno, lo que esperamos también es poder explicarles todas estas cosas a las autoridades, creo que va a ser una forma también, la vía más rápida para lograr esa ayuda económica que necesitamos.

En esta misma línea del corto plazo, ¿se planea alguna modificación infraestructural, de equipamiento?

La tecnología es algo que avanza a pasos tan agigantados que es casi imposible estar al día con toda esa carrera, nosotros vamos actualizando nuestra tecnología, hacemos las compras de instrumentos que podemos anualmente. Pero la tecnología siempre es mucho más rápida que las posibilidades económicas de una escuela para estar a la altura de estos cambios.

Pasando a un plano más estructural, ¿poseen un organigrama dentro de la escuela?

Sí, por supuesto. La escuela tiene sus programas divididos en tres carreras, perfectamente definidas, que una es la carrera de instrumentista, con los instrumentos que se dan dentro de la carrera, que están perfectamente determinados. Después tenemos la carrera de vocalista, también, con sus materias correspondientes. Y la carrera de composición, de igual manera, con sus profesores, sus horas cátedras, y sus materias correspondientes.

¿Pero a un nivel de funciones?

La escuela tiene un director, después tiene un secretario académico, después tiene los docentes, los empleados administrativos, un contador y aparte de eso, la Fundación tiene un presidente, un secretario y los vocales.

¿Y en qué consisten esas funciones, en el plano de la Fundación?

Y en la Fundación, son los que controlan la administración de la escuela y la administración de los fondos, que no tiene que ver con las cuestiones académicas. Las cuestiones académicas están bajo la tutela de un director que es el responsable de hacer cumplir todas las normas que hacen a... son leyes que se tienen que cumplir, son reglamentaciones que se tienen que cumplir, que dependen de la Dirección de Institutos Privados.

¿Pero a un nivel Fundación, esas tres jerarquías que nombraste, en qué se diferencian una de la otra?

El presidente, el secretario y un responsable de la parte administrativa, son los responsables absolutos de la administración de la escuela. En lo legal son los que firman los balances, son los que tienen que responder ante la Ley por la buena administración de esa organización.

A un nivel humano y a un nivel tecnológico, ¿crees que se le asigna valor a la comunicación en La Colmena?

Vivimos en la era de las comunicaciones, negar la comunicación sería como suicida. Todo se hace a través de las comunicaciones, todo, desde el trabajo entre alumnos, desde la comunicación entre alumno-docentes, de docente-docente, entre docentes de distintas carreras, entre los distintos departamentos de la escuela. La escuela tiene departamentos, dentro de la música popular, tiene áreas de tango, áreas de folclore, áreas de jazz. La comunicación directores de área con arregladores, arregladores con compositores. Todo es parte de la comunicación, la comunicación hacia afuera, con la sociedad, con los medios de la comunicación. La comunicación, la comunicación es ya fundamental para el funcionamiento.

¿Y qué medios utilizan para comunicarse internamente y después hacia el exterior?

Bueno, internamente, internet, los mails. Hacia adentro, el WhatsApp, fundamentalmente eso es con lo que se trabaja. Y hacia afuera, Facebook, y todos los otros medios que existen hoy para la comunicación.

Por ejemplo, ¿ustedes hacen publicidad o algo por el estilo, a un nivel mediático?

Sí, tenemos algunos medios tradicionales como es la radio, las FM, y después a través de las redes que son las que más se utilizan hoy. Esos son los medios que más utilizamos, sobre todo para la información de lo que la escuela hace, de lo que desarrolla. Esos son los medios más importantes, las redes y la radio. La televisión no porque es inaccesible por sus costos, la escuela no tiene acceso a ese medio, como tampoco a determinados medios radiofónicos como las AM de Córdoba, que en algunos casos es muy caro, es imposible acceder.

- Reunión con Mara Méndez (coordinadora pedagógica).

¿Podes contarme cuales crees que son las necesidades en comunicación? Esto implica tanto falencias en cuestiones que se están llevando a cabo, como aspectos que directamente no se llevan a la práctica.

Me pasan dos cosas, por un lado, me parece que hay exceso de información en algunas cosas. Por ejemplo, en la difusión de los eventos. Se mandan en los grupos de WhatsApp, se manda individualmente. Esto lo han dicho varios profes. Entonces yo le digo a los chicos, veamos como separamos esta lista difusión, veamos a quienes, que no le llegue a todo el mundo. Ayer me decía la inspectora que le llega permanentemente todas cosas que hacemos. Pero, así como le llega eso le llega otra información de la escuela que circula por ese grupo de difusión, entonces me parece que también, ver que vamos a difundir, y a quienes, me parece que es importante. No porque está mal que le lleguen nuestros eventos, pero es su teléfono de inspección y hay que tener cuidado.

Por otro lado, creo que institucionalmente falta comunicación con los profes, con los alumnos, falta comunicación profe-alumnos, dirección-profes. Falta comunicación de algunas cosas puntuales que deberíamos informar, que lo veníamos manejando vía mail, pero también tenés estos profes que no leen nunca. Entonces siempre estas permanentemente buscando, les mando por mail, un montón no tienen, les mando por WhatsApp, hay varios que no tienen. Entonces decís, agiornense a la era de la comunicación. Eso es todo un tema. De todos modos, una vez que envió el mail, que se estableció como canal formal, el que no lo leyó mala suerte, siempre reviso eso.

Y volviendo al tema de los mails, hay ahí como un ruido. Hicimos muchas reuniones para establecer cuáles eran los canales que íbamos a usar y lo mismo. Está lacolmenaescuelademusicos@gmail.com que es el histórico, que por suerte ya no llegan las consultas ahí, y también está el de secretaria@lacolmenaescuelademusica.edu.ar, que es solo con los profes.

¿Los profes saben que tienen que utilizar esa dirección?

Para las cosas que tienen que ver con secretaria académica, sí. Es lo que yo les dije al principio, chicos hagamos mails institucionales. Digo porque también me parece que es un buen canal de comunicación de los alumnos con el profe. Evitamos los grupos de WhatsApp, por ejemplo, que van a seguir existiendo, pero los chicos saben que el canal formal de comunicación del profe es este mail, si vos después le querés dar tu número al profe afronta las consecuencias. Que te manda mensajito a las 2 am, etc. Viste que ahí en el sistema a cada profe podíamos generarle su mail en función de la lista de sus alumnos. Le pusimos el mail que ellos ya tenían y nunca estuvo habilitado eso, hay que revisarlo. Yo tengo todos los mails de la universidad con el "@upc.edu.ar" y entro a todo por google. Me parece que por ahí se podría empezar a reformular algo.

También, por ejemplo, se tendría que diferenciar lo administrativo de lo pedagógico, siempre llegan mensajes cruzados para las dos Natalia. Hay que hacer una reunión institucional para presentar un organigrama claro.

El organigrama se está trabajando, la primera etapa fue recolectar la palabra del personal sobre las tareas que realizan (para poder percibir si hay sobrecarga de tareas, y no solo lo que dictan los manuales de DGIPE sobre las fundaciones). La idea es formular la versión oficial en conjunto con ustedes y la dirección, una vez que se establezca el personal para el año que viene. Viste que está al caer el ingreso de al menos uno o dos empleados nuevos. La conclusión de este relevamiento fue que había muchas personas totalmente sobrepasadas.

Hay gente sobrepasada también porque por ahí somos 3 o 4 personas haciendo la misma tarea. En esto me hago cargo y lo hago totalmente responsable al Pato. Te pongo un ejemplo concreto, practico y preciso. Me dice “necesito saber, para liquidar los sueldos, que profes faltaron”. Yo se lo hago. Viene a la tarde y se lo pide a Nati Moretti. Se va para adelante y se lo pide a Gisse. Entonces de repente hay 3 informaciones iguales. La Nati dedico una hora de su tiempo de administración para hacer algo que ya estaba hecho desde la mañana.

Ustedes cuando tienen que hacer reuniones ¿a través de que medio lo programan?

Este año no hicimos reuniones formales por decisión de la dirección, porque hacíamos reuniones y era una reunión de catarsis. Pero solemos hacerlo por mail y por WhatsApp. Pero nunca vienen todos. No hay posibilidad, y eso que son obligatorias.

Hay que revisar entonces como ajustar ese tema de la obligatoriedad...

Y en la mayoría de los lugares es con descuento cuando faltás, pero eso va en contra de los principios del director. Profes que laburan en otras instituciones, y que saben de qué se trata, acá creen que tienen permiso para hacer cualquier cosa. Lo que falta es poder entender que esto es un ente oficial, que no es un tallecito. Por ejemplo, un profe tiene que ir a grabar y avisa 2 horas antes, pero no se enteró 2 horas antes que tenía que ir a grabar. Se enteró un tiempito antes, y no aviso, y hace 10 años que trabaja acá. Entonces yo lo llamo y le digo no me dejes colgada con las clases ya sabes cómo funciona esto. “Bueno no Mara yo me organizo y voy”. O sea, lo estás haciendo para ver si te sale y cuando te dicen no funciona así no lo hago. Otro caso de una profe que cuando tiene reuniones en otro espacio se le justifica la falta a pesar de que tiene que estar acá, y en la única reunión que le exigimos presencia porque vienen del ministerio te dice que no. Entonces hay que exigirle que busque la autorización en su otro laburo. Y me dice “bueno bueno déjame que yo me acomodo”. Es lo mismo, y vos decís, son profes que están dentro de un sistema institucional y saben cómo funciona. Yo hice el curso de representante legal, y veo que acá hay un montón de violaciones a legalidades que en otras instituciones privadas no se perdonan.

Volviendo a la comunicación el otro día mandamos un mensaje por WhatsApp de que todos los comunicados institucionales se hagan por las vías oficiales. Que si estoy enfermo no le mando un mensaje a la Michi el domingo a las 11 de la noche. El lunes 8 am llamo a la escuela. Hay que lograr institucionalidad. Viene un suplente se para en la puerta y dice “vengo a remplazar a tal”. Y ese profe ni siquiera aviso que no iba a venir. A veces te enteras por los alumnos que los profes hacen paros. Entonces hay que hacerles entender a estos profes que los alumnos son de la escuela, no son suyos. Son de La Colmena, no son particulares.

Entrevista a Luciana Mora (Docente e integrante del equipo de producción).

Bajo la premisa de que todo lo que pasa en la escuela comunica, hacia afuera y hacia adentro. Hacia afuera puede ser por ejemplo el trato de las recepcionistas con gente que viene a averiguar puede marcar la imagen de la organización. Y ese trato puede estar influido por algo que pasó ese día a nivel interno. Que salga una resolución y que haya gente que no se entere a tiempo y genere malestar, comunica. Cualquier situación de ese tipo hace a la imagen y a la cultura de La Colmena.

En ese sentido, ¿qué cosas desde que vos llegaste crees que comunican, marcan tu quehacer habitual, que cuestiones a nivel dirección, a nivel de secretaría académica o entre profes crees que te influyen en el desempeño de tu laburo?

Bueno a mí me pasa algo bastante particular con eso porque yo tengo experiencia en todas las áreas. Labure cobrando cuotas, cuando la escuela estaba en Rodríguez Peña. Al año siguiente que fue como un año súper conflictivo, comienza a constituirse la fundación y la escuela tiene que mudarse de edificio. Entonces ahí empecé a trabajar con Pato porque parte de la secretaría se desarmo. Karina dejó de estar, empezaron a haber una serie de movimientos institucionales que implicaron que empezara a cumplir otro tipo de rol por una necesidad emergente. No había quien lo hiciera. Entonces entro otra persona a cobrar cuotas y lo que me paso fue que me empecé a empapar de la vida administrativa. Y digo administrativa y no académica porque nunca se pensó, si bien en ese entonces ya existía la oficialidad de los títulos, no se pensaba como una institución de gestión privada estrictamente académica. Se seguía viviendo como una versión más taller de la escuela, porque todavía había pocos alumnos. Había como una cultura institucional con dinámica de escuela taller. Luego la escuela empieza a formalizar algunos roles. Después de la mudanza yo dejo de trabajar y me reincorporo unos años más tarde como docente.

Y lo que me pasa hoy por hoy, que me afecta. El tener tanta carga de la vida institucional, conocer los puntos flojos, ver como la escuela sostiene un modo de comunicación como si todavía fuese una institución familiar. Eso tiene un paño de subjetividad enorme, que hace que las cosas que deberían de comunicarse de manera formal, traten siempre de tener un paño frío que viene siempre con todo un preámbulo de amor, familiar que lo que hace es que cuando se llega al punto, el punto ya está desdibujado. Entonces nos cuesta encontrar una dinámica de trabajo, no tenemos una dinámica de trabajo interdisciplinario. Que en una institución con el plan de estudios que tiene, lo interdisciplinario debería ser lo más natural del mundo. No debería ser forzado. Pero no logramos esas cosas porque la mayoría de nuestros encuentros para trabajar contenidos o dinámicas de comunicación en las carreras.

Yo doy clases en las 3 carreras. Siempre terminan como teñidas de un vínculo muy afectivo que no es que este mal, pero siempre está por sobre lo demás. Entonces con mucha cuestión con el perdón, como en un ámbito familiar, y muy paternalista desde la dirección. Entonces es un tire y afloje. Y ha ingresado mucha gente nueva a la escuela que en esa dinámica se encuentra como bastante perdida, porque en esta dinámica familiar es como si fueses una pareja nueva de alguno de los miembros, que se te tiene en cuenta por el rol, pero no te dieron

información de lo que estaba pasando. Entonces eso es lo que más dificulta la comunicación. Y que los estudiantes, esto digo yo entre mis pares docentes, terminan siendo incorporados a esa cultura con un discurso que esta partido en dos, con esta cosa paternalista y verticalista en muchos casos, muy verticalista, muy con una forma de comunicación vinculada a la idea del formador del artista como un maestro. Y por otro lado esta cosa de bueno, sepan disculpar porque nosotros somos así. Entonces queda esta sensación de que nunca va a cambiar porque nosotros somos así. Porque nosotros somos esta familia díscola y entonces no se va a modificar. Y eso genera mucha frustración y enojo en los estudiantes. Porque uno con los padres se enoja. Toda esa cosa mezclada sucede.

¿Y vos ves que hay sectores, generaciones donde eso está más arraigado, o pensás que apenas entra la gente eso se impregna en el quehacer de las personas? ¿Ves algún grupo que creas que no esta tan contaminado de eso y que veas que pueda servir como un punto de apalancamiento para enfrentar la situación?

Creo que hay como dos cosas. Porque una cosa es el que fue estudiante de la escuela y se incorpora después como docente. Entonces viene como con una dinámica. que a veces es una cosa que pasa con los egresados que vienen a trabajar como docentes, y es que trabajan también en otras instituciones. Y los que trabajan en talleres no tanto, pero los que trabajan en instituciones formales, sobretodo de nivel medio, vienen con una información en relación a los roles y lo institucional distinta. Como que manejan de donde tiene que venir la información, de donde se acatan las ordenes, esas cosas están más claras. Y después la gente que no ha sido parte de la institución en otros momentos. Cito por ejemplo a Fede Guevara, que si bien es una persona que está muy empapada de la vida musical de la ciudad por sus trabajos en otros lugares, es muy observador y es profe de la Metro, que es una institución con la que la colmena siempre tuvo cierta empatía, y Fede hace como el ejercicio de mirar siempre desde afuera, yo veo que se para y tiene la posibilidad de separar, no se impregna. Hay grupo de gente con mirada externa y otros que no. También otros que vienen y hacen lo que tienen que hacer y se van, y nunca termina de entender porque pasan las cosas que pasan. Pero tampoco se preocupan porque viven su rol desde el cumpla mi función y me separo.

Y respecto a la inauguración de un equipo de trabajo esas cosas, y habiéndolo vivido desde adentro, ¿Cómo ves los procesos de cambio adentro de la escuela, como crees que la gente responde a esos procesos? En este caso por ejemplo la rigidez que se está intentando lograr en las normas y establecer procesos de laburo. ¿Cómo ves que responde la gente que te rodea, como lo toman?

Todo el mundo considera que esta la necesidad, todos reconocen la necesidad de sistematizar la información, de reorganizar los ámbitos. Creo que los errores, o las cosas que hay para mejorar todo el mundo las reconoce. Después lo que creo que aparece como primera dificultad es que en algunos casos hay una resistencia porque la escuela tiene grupos o subgrupos de gente, donde hay mucha subjetividad. Por ejemplo, hay un subgrupo que nunca participa activamente pero que toma decisiones, o que los demás los ven como gente que toma decisiones pero que puede liberarse de sus responsabilidades.

¿Cómo quién?

Luis Lewin, por ejemplo, que todos sabes que es una persona que tiene mucho peso pero que no la ves en ningún lado. Entonces hay como el sector de la gente que tradicionalmente tiene un peso institucional, por su figura.

Por una cuestión musical también.

Claro, porque musicalmente siempre fueron considerados ejes en la formación, formaron a muchísimos de los que están acá adentro. Pero a la vez cuando los tenes que ver como un par, no lo es, pero tampoco es un directivo. Son figuras que generan, sin intención, un manto de permisos en los cuales se refugian quienes no tienen los mismos permisos, pero que se refugian en el otro se transforma en una muy buena excusa. Si hay resistencia tiene que ver con la cantidad de lugares de los que podés agarrarte para excusarte. Ojo que la institución tiene esta gran virtud, yo el otro día con un compañero que estaba enojado por cosas que habían pasado. Y yo le decía “no conozco ninguna institución educativa (porque trabajo en otras), donde una persona por el rol que cumple en la sociedad, pueda ausentarse para irse de gira”. Pero como dentro de la comunicación hacia afuera siempre estuvo presente esto de que en La Colmena te enseñan personas que están dentro del circuito musical, sería incoherente no permitir que eso suceda. Pero a su vez no hay un reconocimiento de los miembros que tienen esa posibilidad no hay un reconocimiento de eso como una virtud. Como que la excepción es buena cuando te abarca y es una porquería cuando no podés sacar beneficio. Entonces una de las dificultades más grandes que hay tiene que ver con eso, con las subjetividades que no se puede establecer un orden, o que la jerarquía siempre termina en el mismo lugar. Por ejemplo, nadie reconoce a la secretaria docente en una pirámide jerárquica. La horizontalidad es toda horizontal hasta que llega a la dirección. Entonces vuelve esta figura patriarcal de un hombre que toma siempre las decisiones. Si no lo dice él, que te lo exija cualquier otro no es tan importante. También creo que las personas que encarnan el cambio sean personas tan cercanas a él también genera un dejar pasar. Como que refuerza lo familiar.

Como que sentís que la gente no se siente parte de ese cambio.

Si yo creo que hay muchísima gente que no se siente parte. Pero porque también es muy difícil trabajar en un espacio donde la gente no está formada en el rol que cumple. Y no digo formada académicamente, en el sentido de que tengan que hacer dos años para ser docentes, sino que no ha tenido como interés. Mucha gente llegó a cumplir el rol por una necesidad económica y no porque lo haya elegido. Es muy distinta la forma en la que se encara. Un plan de estudios además de ser un derecho y una responsabilidad, es una forma de comunicar una manera de trabajo. Una dinámica de contenidos. Si vos no entendés el valor que eso tiene, te da igual presentarlo en marzo que en septiembre. Entonces así pasa con muchas cosas. Falta mucha formación e información para que la gente se sienta parte de los cambios.

Y dejando de lado la centralidad de la dirección. Porque efectivamente académica está ocupando una segunda posición en esa pirámide que nadie ve. Por lo que se ve lo hacen sentir, se firman notas como equipo de gestión. Están intentando mostrarse de esa manera, y van al consejo. Entonces más allá de la figura de dirección, vos ¿en qué sentís que se está dificultando su posicionamiento en una estructura jerárquica?

Creo que, en ese sentido, por ejemplo, sé qué lugar jerárquico ocupa una secretaria docente, sé qué lugar ocupa Natalia, pero tiene que ver con mi experiencia aparte. A mí me parece que hay una cuestión en la comunicación que Natalia construye de una manera y Mara construye de otra. Mara siempre habla desde el error, lo primero que le dice a la gente es en que se está equivocando, y Natalia dice vení, veamos cómo podemos resolver esto. Son dos formas que generar en el otro situaciones diferentes. Yo creo que muy de a poco se ha ido modificando un montón, digo el trabajo de Mara fue enorme en el sentido de que llego a una institución académica que no se miraba hacia adentro como una institución académica. Entonces el proceso de cambio es complejo, es re complejo, y entiendo que tenga que ser lento. En otros años las reuniones siempre era Mara marcando los errores de manera bastante agresiva, es un hecho de comunicación básico, la gente se siente agredida, eso no genera responsabilidad, genera miedo, pero no un cambio, conciencia. Natalia nos dijo de tener trabajos inter cátedra chiquitos y después abrirlo. Me parece que esa dinámica del todos juntos en todo no es la que más fortalece. Y cuando hemos tenido ese tipo de encuentros siempre han estado teñidos de gente reprochando y tirando ideas al bardo. Y gente agarrándose de su rinconcito seguro para no sentirse expuestos. Y un manto de irresponsabilidades enorme. Hay que ver porque es un plantel docente complejo en ese sentido. Si yo enseño bien a tocar la guitarra y queda comprobado que los que egresan tienen esa calidad, “¿por qué me tengo que bancar todo lo demás? Yo no elegí todo lo demás, cuando entre acá no era necesario y ahora no, es fundamental”.

Entonces me parece que es un proceso lento. Y hay que tener en cuenta que es un grupo de personas con una sensibilidad muy particular, son artistas, algunos deseando una vida y teniendo otra. Entonces eso es como que tiene mucho peso acá adentro. Gente que por ahí encontró en la docencia no solo una cuestión económica sino también algo que le gusta, pero no buscó más información, no se formó. Entonces uno cuando habla con ellos tiene que pensar en eso, es tu plantel. Y es mucha gente. Es una institución con muchísimos docentes, yo trabajo en escuelas con muchos más alumnos y muchos menos docentes que estos. Esto es porque tenes 400 alumnos y tenes 400 clases individuales por semanas, eso es complejísimo, a nivel administrativo y comunicacional. Tener un vínculo personalizado con los alumnos implica que hay una comunicación que podés hacerla como general, pero a su vez en el encuentro personal, con todo esto que vos decís que lo demás comunica, y bueno, el profesor llego de ojotas y el otro llego de traje.

Y abre la puerta a las excepciones ese trato.

Claro ese trato tan cercano. Por eso no es tan fácil, no se trata de llegar y establecer un montón de órdenes que en otros lugares puede funcionar. Acá capaz no, es una institución compleja, y eso es lo que la hace tan interesante para el que estudia acá y entiende la dinámica. Porque hay un montón de gente que no se adapta nunca. Sobretudo gente que estudio otras carreras. A mí me da risa porque acá muchos estudian derecho afuera.

Otra cosa totalmente distinta.

Y bueno acá es donde se pueden relajar o donde pueden no entender qué carajo está pasando.

Y digamos, por ahí a la hora de atacar el problema, no se es tan formativo. ¿Cuál sería tu idea, o tu aspiración de cómo se podrían institucionalizar algunos comportamientos, marcar un orden administrativo sin que genere tanto rechazo?

Para mí es muy importante explicar por qué. La gente no es terca, no es que no quiere hacerlo porque es jodida. Solo no saben por qué tienen que hacer ciertas cosas. Por ejemplo, yo me forme como docente en artes, y me parece que el sistema educativo no abarca para nada la educación artística de la manera que debería ser, punto uno. Que tengamos el mismo libro de temas que una escuela que enseña biología me parece una barbaridad. Pero al margen de eso, que es un cambio que va mucho más allá de la colmena: a mí me parece que decirle a la gente que tenes que completar el libro de temas porque si no DGIPE tal cosa. ¿DGIPE que es? Es algo en el aire. Si estamos hablando de lo que cuesta que se entiendan las jerarquías. Y sino es por temor a “uy nos van a cerrar la escuela y me voy a quedar sin trabajo”. Siempre que escucho, el temor es ese, quedarse sin sueldo fijo, no que te vean como un mal docente. Entonces a lo que voy es que, si uno tiene un encuentro donde, quizá cuando es una persona de afuera dio mayor resultado, porque mara tiene la información, puede darla tranquilamente, pero hay una carga subjetiva sobre ella fuertísima. Entonces que pueda venir alguien a decir “che a nosotros el programa nos resulta tal cosa... el plan de estudios está atrasado de tal manera” ¿Cuántos docentes conocen el plan de estudios y conocen la relación de una cosa con la otra? Me parece que, que hayan puesto en práctica el consejo consultivo es como súper productivo porque es un lugar donde están todos y donde están los estudiantes y egresados, y donde los estudiantes pueden hacer ciertas demandas que son fundamentales y que no se cumplen y que te llevan una hora más de tu día cumplirlas. Pero después eso no tiene una bajada en la comunicación.

Quizás, digo como actividades, vamos a empezar el año teniendo en febrero en reuniones y no mandando un mail diciendo quedan todos en disponibilidad en tal fecha, porque ya estás de nuevo cumpliendo el rol, ese es el rol de mara en la escuela, el de villano. Nunca es bien recibida la información que viene desde ahí. Por ahí es mejor decir bueno, nos juntamos, los invitamos a merendar y va a venir fulano de tal, traigan papel, hoja, vamos a tratar estos temas y la reunión va a ser para esto. Después, esto de los encuentros en pequeños grupos para

trabajar el plan de estudios, del área que te corresponde. Porque tampoco vas a hacer que alguien trabaje todo, va a ser un bardo. Yo estoy en un área que está afectada por un montón de espacios. Y me voy enterando por los estudiantes que estoy dando algo que ya dio otro. Que yo suponía que el otro había dado algo que no está. Estaría bueno también que de las reuniones se comuniquen lo que pase, porque nosotros no nos enteramos de lo que pasa en el consejo, o sí, pero porque pregunto en un ámbito informal. No es que se hace un acta. Una cosa que yo veo que funciona en todos lados y que acá no existe, y que yo digo que bueno sería. Porque ni en Bolívar ni acá, hay un lugar donde se concentre información para los docentes. No hay sala de profes, no hay un lugar donde vos puedas llegar y sea un espacio tuyo, todos los espacios están invadidos.

Además, veo que esa dinámica de clase individual, y dos escuelas, y aulas por todos lados, al final físicamente condiciona el encuentro de los profes. No se ven entre ellos. El otro día fui a presenciar una tesis de piano y no se conocían los del tribunal. Y por ahí el hecho de que estén desconectados hace a que terminen preocupándose en cumplir lo suyo nomás y listo.

Claro, yo antes sabía los contenidos que daba Fede Guevara, y como no teníamos los mismos horarios nos cubríamos. Y este año damos clase a la misma hora en distintos edificios, y bueno ya ahí nos perdimos. Que es alguien que lo que da es soporte de lo que yo doy, no nos encontramos. Siempre hay que generar un momento fuera. Es re complejo, a mí me re interesa la dinámica institucional, me gusta saber porque pasa lo que pasa, soy muy preguntona. Y este año que decidí quedarme un poco más a afuera, me doy cuenta de eso, que por ahí nos quejamos de un millón de cosas, pero es difícil acomodar esto. Porque es edilicio, es económico, una gran ensalada.

Un círculo vicioso.

Y entonces no tenes tiempo ni espacio para hacer reuniones, un espacio físico donde tengas un transparente donde te diga las mesas de exámenes son de tal fecha a tal fecha. Los canales de comunicación para mí son los mismos que para los estudiantes. Si hablamos de jerarquías, que no tiene que ver con verticalismo. Los estudiantes dejan sus cosas en el mismo lugar que nosotros, nuestra comida está en el mismo lugar que la de ellos. Si te querés tomar un café, los chicos tienen que custodiar el café porque no hay límites. Y eso es muy importante, hay gente que pasa acá 8 o 12 horas, porque da todas sus clases en un día, y no tiene un lugar donde sentarse a tomar un café y relajarse un rato sin tener un montón de ruido y un montón de estudiantes dando vuelta.

(Entra una estudiante al aula: “Hola ¿Armonía donde se firma? Me dijeron que era acá”. Ambos respondemos que no sabemos).

Re buen ejemplo. Va a quedar. Eso hace que todo sea muy complejo, hay muy poco personal para cuestiones administrativas. Como no hay un reglamento institucional, que los reglamentos yo me doy cuenta que estamos cada vez más vulnerables en las instituciones en general en todos los sentidos. La flexibilización laboral ha llegado a todos los ámbitos, y a nivel

legal por ejemplo en esto de cuáles son las posibilidades con los estudiantes, cuales son los límites. En una institución donde no hay, el mismo espacio físico no pone límites, hace que los vínculos se mezclen se tiñan. Que una charla en el aula termine en Facebook o en WhatsApp. Hay una ausencia de límites enorme, entonces vos venir a estructurar la comunicación en un lugar donde ni físicamente está contenida la división de roles. Por más que vos escribas en un papel “Natalia se va a dedicar exclusivamente a esto”, cuesta un montón porque en la vida cotidiana resulta que podés terminar en el mismo escritorio que ella resolviendo alguna cuestión de trabajo porque no encontraste donde. Yo lo veo súper complejo.

La cantidad de personal, si la escuela fuese en un solo edificio, estaría bien capaz. No tenes personal de ordenanza. Viví viene limpia un poco y se va, y el resto sobrevive. Y así pasa con todo, la dinámica de la supervivencia, del parche, de ir arreglando cotidianamente lo que se va rompiendo porque no se puede prever, porque para prever hay que tener un resto económico, un resto de personal, gente pensando en eso, y no hay forma. Porque hay una sola persona ocupándose del 100% de las decisiones institucionales. Porque si yo voy y le pregunto algo a Nati que es importante, Nati me va a decir para que le pregunto a Pato. Si yo quiero hacer un concierto, me van a decir, para que le pregunto a Pato. Yo no sé cómo hace un solo cuerpo para hacer. Porque está en todo, y eso es imposible, no hay instituciones donde eso suceda.

¿Y cuáles son tus aspiraciones a nivel comunicación entre cátedras, entre carreras? Digamos pensando en todas estas falencias que detectas, cómo desearías que sucedieran las cosas.

Mi deseo es que los cambios se den por detectar una necesidad, que tiene que ver con el rol social que cumple la escuela. Y no que los cambios vengan porque estas capacitado o no estas capacitado. Me parece que el mayor y el mejor de los aprendizajes es el que surge por necesidad, es el que uno incorpora naturalmente. Un ejemplo breve este año, mis materias son todas con proyectos, este año los chicos presentaron un proyecto que era, nosotros queremos grabar tres temas y que los que toquen sean estudiantes. Una obviedad en una escuela que tiene estudio de grabación. No estaban presentando una cosa loca. No lo pudieron hacer. Porque los sesionistas de la escuela no pudieron ver que era una actividad académica, porque nosotros los docentes no nos juntamos nunca decir “che por plan de estudios una vez por año tienen que tocar para la gente de compo”. Que haya una instancia en año donde ese encuentro tenga que suceder. El rol social siempre fue importante en la institución y está desapareciendo. Porque todos creen que todos saben que es La Colmena. Y fuimos al cine club, que queda a 2 cuadras y no sabían. Y puedo pensar el tipo es un tarado, o puedo pensar por qué motivo él no sabe la situación en la que está la escuela hoy por hoy. Porque también es eso, dejar de ver al otro como un salame que no sabe lo geniales que somos, sino ver por qué no sabe lo geniales que somos. Como que hay que ir más atrás, tiene que ver con eso. A mí lo que me llenaría de satisfacción es que las carreras tengan coordinadores por área funcionando de esa manera, con independencia. Si uno lo lleva a la cuestión de la historia terciaria, universitaria del país. Siempre hay una conducción. Pero ¿hay libertad de cátedra? Sí. Acá hay libertad de cátedra, pero al punto de que nadie sabe qué hace el otro, pero todo el mundo lo supone.

Tiene que tener una línea.

Claro. Nosotros tenemos que tener en claro que estudiante queremos. Queremos un estudiante preocupado por alimentar el circuito cultural o queremos un estudiante preocupado por clavar 250 notas en la guitarra por segundo. Queremos deportistas de alto rendimiento o personas comprometidas. Porque esta institución surgió de gente comprometida con el circuito artístico local. Y genero muchísimo a nivel local. Y podemos sacarnos el sombrero y decir en la mayoría de las bandas de Córdoba toca alguien que paso por la colmena. Si y que más. Porque Córdoba a nivel cultural, musical, que lo único que tiene para agarrarse es que tiene un festival de jazz una vez al año. Y no tiene más circuito laboral. Que a mí me digan que cada vez hay más músicos, sí, pero no hay circuito laboral. ¿Nos estamos preguntando eso como institución? ¿O estamos haciendo lo que el ministerio de educación dice? Que es armar programas técnicos con una salida laboral específica. Son músicos, estas generando bienes simbólicos, patrimonio cultural es otra cosa. A nosotros no nos contempla eso. Pero no nos alcanza diciendo que esas ideas no nos contemplan.

La cuestión es que nos interpelemos nosotros que queremos hacer eso. Nos falta coraje para ir y pararnos todos, a decir ante el ministerio de educación, nosotros necesitamos un subsidio. Porque esta escuela tiene una función social y cultural importantísima, y no puede seguir creciendo. Y si no crece la escuela, toda la comunidad educativa se afectada básicamente porque no estamos pudiendo encontrarnos nosotros en un proyecto educativo. Entendiendo que el arte tiene un montón de funciones. Nosotros perdimos el valor de lo que estamos haciendo.

Yo también lo veo a nivel social en general. Es como que lo vi mucho en estos últimos años. Como que la gente se fue cansando de meter el pecho. Sobre todo, por ejemplo, después de la reforma previsional, que se incendió todo y se aprobó igual, lo veo más notorio. Es como que algo paso en la cabeza de la gente a partir de ahí. Pareciera que por más quilombo que hicieran no pasa nada, lo cual esta pésimo porque no es así. Queda demostrado que cada vez que se sale a la calle contundentemente el estado tiene que responder. Y eso puede estarse replicando acá.

Si es que yo creo que acá hay una sensación generalizada de que esto no va a cambiar. Hay algo que es muy fuerte y es que nadie se imagina... primero repito, la cultura familiar hace que se hace como muy hipócrita. Yo hay algunas cosas que he decidido no compartir más con nadie, porque me indigna el grupo de WhatsApp. Diciéndole a Pato todo el tiempo “fuerza Pato, te queremos te necesitamos”. ¿Y? Pato no necesita que le digan que hace todo bien, de ultima necesita que le digan “che esto no se hace bien, qué hacemos”, pero implica involucrarse. Y cuando el tipo caiga seco porque no se banco más la situación ¿Qué hacemos? Porque nadie se imagina esta escuela sin él. Nadie se imagina que se va de acá a vivir otra vida. ¿Quién se va a hacer cargo?.

Habría que pensar que nadie que no sea él va a asumir esa función tal cual existe ahora. Algo que también es muy ad honorem. Entonces el objetivo más grande, aun no plasmado en un verdadero plan global, es preparar la escuela para que él pueda retirarse. Salir del “Pato centrismo”.

Si yo creo que en eso la construcción de equipos de trabajo es fundamental. A mí en la parte de producción siempre me llamo la atención la forma, no es tanto lo que se expresa sino la forma. Para los que hacemos arte la forma es contenido, no están separadas. Esta cosa de, paremos todo hasta que llegue Pato. ¿No hay nadie con más criterio? “que decidan Pato y Horacio que son los que saben”. No, acá hay un montón de gente que sabe. Llevo muchos años acá. Yo estuve en la pelea Pato/Jorge. Y todo el problema que eso le género. Yo entre un día a la oficina y dije Pato tenes rara la cara estas lagrimando. Y al otro día estaba hecho m.... De todas esas transiciones históricas que podría escribir un libro, todo ese proceso ¿y no aprendimos nada? Porque esas cosas las alimenta alguien.

¿Puede que el mismo también?

El mismo, pero esta cosa de la sobada de lomo constante no ayuda. Es re perverso el rol que se le atribuyo. Es el padre de 70 personas. Resuelve todo. Y que la gente que viene a armar un grupo como primera alternativa para descentralizar eso, escoja la misma dinámica, no está bueno.

Incluso el nuevo esquema de recepción de proyectos pasa por dirección también.

Todo pasa por ahí. No veo que haya una dinámica distinta entre ese grupo de trabajo. Yo me pongo a pensar cómo puedo hacer, fui y pregunté a ver díganme todas las materias asociadas a la producción. Porque hay algo que esta como el orto, a mí me angustia un montón que la gente pierda tiempo cuando cursa. Me parece una porquería porque se juegan como tantas expectativas, y veo muchos estudiantes que sienten eso. Entonces me parece fundamental que la escuela tenga un área de producción, conformada por los docentes que están vinculados a la producción adentro de la escuela, que resulta que cada vez hay más materias. Porque es una demanda social. Hoy por hoy no sabes la cantidad de gente que me llaman por teléfono para que les haga asesorías, que no las hago porque no me siento capacitada. Pero si me están llamando a mí.

La escuela tiene al representante del área de música de la municipalidad de la última gestión. A gente de la universidad, que podría establecer un vínculo. Me tienen a mí que provengo del ámbito de la gestión independiente y trabajo con empresas privadas, el Chango, gente vinculada a la producción en estudio y esas cuestiones. Nicolás Giecco que esta 100% vinculado al polo audiovisual. Pensando en el hacia afuera, y con una carrera de trasfondo. Entonces cuando veo todas las materias de producción del plan nuevo, que no está 100% en funcionamiento. Digo, está bien, ninguno de todos esos abarcamos la comunicación porque es muy específica y requiere conocimientos que están por otro lado. Como no nos sentamos todos juntos a charlar esto. Como toda esta gente nunca se juntó con gente de producción. Si vamos

a plantear núcleos de proyectos sin investigar que somos institucionalmente, que queremos. Mara discutía mucho con producción, esto de que no hay relación entre los contenidos académicos. Y repito, lo que dice esta bueno, por ahí cuesta escucharla por como lo dice. Realmente académicamente en la escuela es todo practico. Claramente lo que falta es que articulemos en pequeños sectores para que la cosa marche. No hay un plan de articulación, no está articulado el contenido, no está articulada la comunicación. Yo no necesito saber todo, pero a veces no se ni lo que me abarca a mí.

Por ahí entonces el liderazgo históricamente estuvo vinculado al liderazgo, y están surgiendo figuras proactivas, a nivel de que la gente las conozca (no porque no existían antes). Porque clases y excelencia académica a nivel contenido, toda la vida.

Es que eso es lo complejo. ¿Sabes de que se cansó mucha gente? De sentir que esto es un diamante en bruto. Porque lo es. Pero a medida que se van desgastando los impulsos. Sería una pena que esa gente se agote. Que encima se agotan y se enojan. Eso genera otras cosas después. Que cuando hay demandas laborales, se mezclan mucho mis derechos laborales y mis frustraciones por lo que quise hacer y no pude. Por no sentirme realizado en mi ámbito laboral. Que cada dos por tres eso se arma bardo, y Pato siempre lo calma. Que aparezca alguien que va a prender fuego todo y al toque lo soluciona. Y es muy fuerte porque nadie cree que esto un día se pueda prender fuego mal. Nadie cree que esto pueda quebrar económicamente, porque papa lo va a resolver.

Una cosa que vos dijiste que yo también la veo como una falla. Porque una cosa es el altruismo de Pato con la institución porque es su proyecto personal. Y otra cosa es que los trabajos que acá se hacen no tengan reconocimiento económico, porque eso significa que la escuela no es solvente. Puede ser una obviedad, pero digo el director y persona que dirige la fundación, dos roles completamente distintos, que deberían estar cubiertos como corresponden. Porque sí, yo no haría ese trabajo por nada. Pero aparte porque está bueno poder dedicarle a dirigir la fundación y específicamente a todas las actividades que como fundación se podrían hacer, poder dedicarle 6 horas ponele. Son roles específicos, y hay gente formada para eso. Cosas que antes se hacían como anexo a la actividad docente que era generar otros proyectos. Hoy por hoy todo el mundo sabe que es una actividad específica y que se cobra por eso. Entonces la escuela no es solvente para bancarse todos esos procesos. Pero de ahí a que caiga sobre una sola cabeza.

Si la escuela no se puede bancar muchos especialistas de los que necesita. Porque podemos hacerlo nosotros, pero cuando te cae un profesional y te tira un plan de laburo, que tenes certeza de que va a funcionar. Porque es eso tener certeza de que va a funcionar. Yo creo que el psicólogo por ejemplo podría abarcar mucho más que el taller de género, por ejemplo.

Yo creo que hace falta una función de psicopedagogo. Porque tenemos muchas personas que podrían resolver cosas en ese espacio. Estudiantes, docentes.

Como vos decís, realidades diferentes a las expectativas de la gente. Y bueno, en todo es así, para establecer dinámicas de trabajo en equipo, por ejemplo, también hay profesionales, por seguir nombrando nomas.

Mi experiencia con los estudiantes hasta ahora, me dio la pauta de que el trabajo en equipo no existe. No lo soportan. No soportan la instancia de esperar los tiempos de otros, leer el trabajo de otros, el material necesario para vincularse. Compartir las ideas que no sean siempre bien recibidas. En instrumento por lo menos se encuentran para tocar en ensamble, pero en compo....

No llega el sesionista del estudio, tengo que grabar. Y qué onda. “le mande un WhatsApp”. ¿Y no lo llamaste? “no”. Y te quedas onda, que herramientas usaste. Por ejemplo, coordinar actividades en el estudio, te dicen que no los entendieron. Pero no hacen mucho para que los entiendan. Una dificultad para conseguir alguien que toque el bombo. Y no le preguntan a nadie, me vas a decir que no hay nadie en la colmena que pueda tocar el bombo. No le preguntan al profesor. A recepción. Después vi que el profe estaba pidiendo músico, porque el pibe no pudo. Y entonces si no trabajamos en equipo los docentes imagínate pedirles a los estudiantes.

Es un montón. Mientras no puedas manejar a 60 personas, mucho menos a 400. Es una segunda instancia.

Bueno che, muchas gracias. Un éxito esto.

¡Perdón sin te la re complique!

- Entrevista a Federico Guevara (Docente de las 3 carreras).

¿Quieres contarme en que espacios de la escuela participas? ¿Cómo entraste?

Mi primer acercamiento con la escuela fue, yo primero laboraba en el SONAR, y coordinaba la carrera de sonido de la Metro. Entonces teníamos un problema que cuál era, no tenemos a quien grabar. Empezamos a darle forma en priorizar a la parte de producción artística, pero necesitábamos un vínculo para poder grabar otro tipo de instrumentos. En ese entonces la Pame me dijo, porque no vas a hablar con el Pato. Entonces yo trate de hacer esa conexión y no funciono. Después con el SONAR, Mara nos convocaba a dar cada tanto alguna charla en el marco de la materia Problemáticas. Y después me convoco, me dijo “mira yo el 2do semestre no voy a poder ¿vos te animas?”. La cubrí yo, y después me dijo que la iba a dejar, pero quería que la agarre yo. Y este año que termina es mi segundo año a cargo de la materia.

Y ese primer aproximamiento por qué no funcionó.

No funciono porque sobre el sí que tiro Pato, había que sentarse a construirlo. No era un sí, nomas. Era con quien voy a laborar, con quien me tengo que juntar. Como lo vamos a hacer, y no estaba ese canal, como si talvez existe ahora. Pienso con los ojos cerrados, naturalmente ese tipo de cosas las podría construir con Lu. Yo estando afuera no sé si la Lu, estaba ocupando ese rol, o militando para que esos espacios se construyan. Y bueno estoy solamente en esa materia y conozco mucha gente. Soy un militante de la música entonces estoy metido en un montón de lados y conozco. Y accidentalmente he participado en un montón de proyectos dando una mano, atesorando. Entonces conozco mucha gente que está en la escuela, pero desde ese lugar mío de laborante independiente, no como colega. Y para mi han sido muy útiles las reuniones de profes, son espacios muy útiles. En el sentido de que primero generan un dispositivo de encuentro, tiene que haber un momento en el cual nos podamos encontrar, aunque sea del calor que hace. Y después particularmente este año, con la capacitación y una temática muy específica, te obliga, te ayuda a encontrarte con los demás detrás de un objetivo común. Que se supone que las reuniones también son para un objetivo común, que la verdad que no sucede.

¿Sentís que en esas reuniones hay una vorágine proactiva pero que dura esas 2 horas nomas? ¿Eso no se respalda después con metas operativas?

No, para mí el ejemplo más claro de esto es. Yo creo que en las reuniones creemos que estamos hablando de lo mismo y no. Por ejemplo, en la última reunión, Mara dice, “bueno porque está el Proyecto Educativo Institucional que tenemos que laborar”, entonces el Nico Ocampo que estaba al lado mío me dice “uh en este momento nos vamos a poner a pensar en el PEI”. Entonces yo veía como Mara no lo pensaba en términos políticos, lo piensa en términos institucionales, ella lo tiene que presentar en DGIPE. Y Mara es buenísima en eso, es la mejor. Y por mi experiencia en otras escuelas, tenes que tener alguien así, que cumpla ese rol. Ahora, lo tenes que complementar, porque Mara, cumple ese rol y cruza el límite, y me da la impresión

de que empiece a tomar otro tipo de decisiones, o tiene injerencia en otro tipo de decisiones. Y Mara está ahí para lo institucional, lo político lo tiene que escribir alguien más. Entonces cuando ella lo tira sobre la mesa, la recepción es que parece ser un papel burocrático que hay que presentar y falta explicar que ahí está el proyecto de escuela. Yo lo sé porque vengo de una escuela. “Qué es el PEI” pregunta un profe ese día. Y Mara le da una definición técnica. Precisa, correcta. Pero nadie le dice, “che es la plataforma política de la escuela”.

Y para vos ¿Qué engloba esa esfera política del PEI?

Y lo lindo del PEI es que vos le decís a la ciudad, bueno, un poco en base a lo que la escuela ya tiene, que son sus principios. Buena esta escuela está al servicio de la música porque entiende a la música como una herramienta de transformación. Nosotros vamos a formar personas, vamos a formar ciudadanos. Y bueno, más allá de que sea una fundación, una institución privada. Estas inserto en un marco y vas a intentar cumplir una meta, y te estás viendo como un actor social, como un actor político, dentro de un determinado contexto. Eso te está pidiendo el PEI.

¿Y te parece que hay alguna cuestión, al respecto de una orientación institucional, que no se esté tratando, que no se esté comunicando, que no esté tan identificada la gente con eso? Son dos cosas distintas ¿No? Que exista y no se comunique, o que directamente ni esté en mente.

Claro, yo creo que el escenario es complejo, porque creemos que estamos abordando las problemáticas y estamos hablando todos y todas al mismo tiempo, de cosas distintas. Y creemos que estamos hablando de lo mismo. Entonces es como decís vos, nos juntamos en una reunión, todos hacemos catarsis, todos nos preocupamos. Cuando el Pato dice “che estamos complicados, usemos la cabeza para ver como sostenemos el espacio”. Entonces ahí empieza la cabeza a funcionar, y empiezan las ideas de todo tipo de colores. Esto que decías vos, el que no vino nunca se le mueve un poco la silla y se le empiezan a ocurrir algunas ideas. Entonces parece que estamos atravesadas todas por una por una misma problemática y en realidad a veces es una cuestión subjetiva individual. Digo que también es válida, pero a veces no es la escuela la que está siendo afectada por una problemática, sino que es, esa situación de la escuela va a incidir en mi salario y en mi laburo, y ahí es donde recién me preocupa, entonces empiezo a tirar cualquiera. Estoy en la reunión y quiero que se vea que manifiesto la preocupación. Y bueno cada persona tiene su forma de manifestarse y de mostrarse.

Pero hay que poder ordenar, y bajar al equipo docente verdaderamente por donde va el problema. Y para mí el problema va por, que esto lo hable con Mara y el Pato en su momento, va a tener que revisitar las preguntas originarias de la escuela. Hace 30 años que músicos queríamos formar y que músicos queremos formar ahora. Qué música es la que necesitan ciudad, provincia y país. Como estamos pensando la música. Esas preguntas hay que traerlas hoy, solo que cuando la reformules, ya no piensas que músico, varón, estas formando, sino que piensas, que musique estas formando. Y ahí cagaste, cuando reformulaste la pregunta la respuesta va a ser completamente otra. Uno entiende eso y ahí tenes que contrastar, la respuesta

de aquella pregunta inicial y la de ahora, y ver que queda. Y posiblemente este re lejos con la escuela vieja, válida para un proceso histórico, pensar en una escuela nueva.

Y creo que todo termina estando atravesado por ahí. Incluso el modelo de negocio de la escuela. La deserción, ¿por qué se van los pibes? Le pregunto a Mara. “Porque no se sienten contenidos”. Bueno qué es la contención, qué vienen a buscar como contención. ¿Estudiar con el mejor pianista de Córdoba? No. La contención pasa por otro lado. O sea que no se lo estamos dando. Por qué. ¿Porque no lo vemos, porque somos incapaces, porque no nos importa, porque somos indiferentes, porque no estamos capacitados para ese rol, para esa tarea, lo vemos y no tenemos las herramientas? A lo mejor es todo eso, pero hay que ponerlo sobre la mesa. Y hablándolo con Pato le dije, “che b... la situación es crítica, pero no principalmente lo económico, lo critico está ahí en que lo económico va a ser peor y vos no abris la caja negra de la escuela y pones a disposición repensar ciertas cosas, pero ese repensar no puede ser en una reunión con 50 personas, que cada uno individualmente va a tratar de remar como pueda”. Por eso creo que la escuela ha crecido mucho en estas comisiones. Son avances que están buenísimos, que tenga una comisión para esto, un equipo que está pensando esta otra cosa. Después falta que los demás, los que estamos afuera de eso, nos involucremos.

¿Sentís que la escuela los involucra o que falta un centro, una invitación en ese aspecto? ¿Crees que hay gente que quiere entrar en ese circuito y no puede, o que simplemente no interesa?

Yo creo, que a lo sumo no tiene tiempo. Veo que los circuitos están abiertos, no hay nadie que ocupe un rol político re importante. Las compañeras o compañeros que están aportando tiempo en una reunión, vos te les acercas y les podés decir che que están haciendo, yo estuve pensando en esto. Ese camino hice yo ahí adentro. Hable con Nico y Luciana, que son con quienes tengo más confianza. Tengo más confianza con ellos que con Mara, que es la que me convoco. Y aun así puedo juntarme con ella a tomar un café y decirle, bueno contame esto, contame lo otro. Como puedo dar una mano, como funciona esto. Lo que pasa es que a mí me sigue pareciendo que hay como tres puntos. Estamos los docentes que son un cuerpo, el Pato y Mara. Me parece que está faltando algo ahí, un rol. Que a lo mejor sean las comisiones que se están creando. Falta alguien que piense hacia dónde va a ir la escuela, y eso lo tiene que construir un equipo de 5 o 6 personas. Y cualquiera que tiene una idea, va y habla con estas 5 personas, y estas personas de acá a un año, van a tratar de pensar la escuela de acá a los próximos 10 o 5 años. Falta ese rol. Y ahí es un rol que es un acto de amor. Porque las personas que están ahí están queriendo a la escuela por encima de su situación laboral.

Sí. Un poco lo que decía Lu, es que por ahí a la escuela le está faltando el espíritu disruptivo con el cual nació. Sigue con los mismos objetivos que hace 3 décadas.

Eso, y vos tenes la obligación de pensar, de repensarte cada 5 años. Sobre todo, en la música donde la tecnología hoy incide de manera directa y transforma un montón de prácticas culturales. Y yo ahí veo una línea diferente. A mí siempre me decían, antes que lo conozca, que el Pato tiene una idea del músico que es esta, dos puntos. Y él va a pelear por conservar

esa idea a rajatabla. Yo no creo que sea tan así. Me parece que hoy uno puede aspirar, que la excelencia, si la pensamos desde un lugar mucho más amplio implica que vos tomes valores que tienen que ver con lo humano, pero con el tecnicismo del instrumento. Hoy en el siglo XXI ¿te sirve tener al mejor pianista, pero que los va a maltratar a los pibes, o te sirve tener un pianista que permita que los pibes se apoyen ahí y aparezcan otras cosas? Eso tiene que discutirse. Y vos estas siempre aspirando a la excelencia. Solo que la excelencia de la década del 80, tenía que ver con pianistas que toquen, después que piensa ese tipo, quien es, como se involucra con el mundo, no me importa, yo no me meto. Pero hay un nuevo mundo donde es lo primero en lo que van a fijarse. Quien sos, estás de acuerdo con esto, que pensas de esto. Casi te digo, un extremo, de a quien votaste, te voy a creer en función de a quien votaste. Porque si votaste a Macri no te creo ni b... Y ahí es como que todas las instituciones están en jaque. Sumado al feminismo que de hace b... cualquier concepto.

O sea que es un eje que no ves solo en La Colmena.

No, lo veo acá (área de música de la municipalidad), siendo que es una institución pública, el estado. Acá tenemos una perspectiva de género, pensamos la música de una manera mucho más amplia pero cuando hablas con otro subsector cultural como la gastronomía o el diseño siguen pensando como hace 20 años, entonces también son procesos. Y en la Metro pasa exactamente lo mismo, en un nivel bochornoso. Porque La Metro no tiene ninguna voluntad de modificar nada. En la escuela secundaria es lo mismo. Por ejemplo, el teléfono hasta hace poco era un instrumento prohibido en el aula. Y bueno es notable como las nuevas generaciones docentes utilizan el teléfono como una herramienta.

Claro, es adaptación.

Pero la profe que tiene varios años de experiencia le va a costar, o se va a negar.

Che, volviendo un poco a lo puntual, vos me decís que por ahí para informarte te acercas por voluntad propia a gente que está involucrada en el consejo ¿Crees que a la escuela le falta comunicar ese tipo de sucesos, ideas y procesos? ¿Te parece que quedan recluidos al sector que los está trabajando?

Puede que sea necesario poner en común la agenda de lo que se está laburando. No sé si sea tan minucioso de ir contando avances, pero como que, ponele que insistir en que la escuela tiene tales comisiones y se está trabando en estos ejes. Todo el tiempo. Para ver si eso genera en los profes algunos acercamientos. Y lo otro, me parece que hay una tradición de la escuela que no está puesta sobre la mesa, que es un imaginario social. Cualquier persona que vos le nombras La Colmena, te dice que es la escuela más prestigiosa, y debe ser de las escuelas privadas más prestigiosas del país. Y bueno, estoy de acuerdo con eso. Pero después le decís, che estamos pasando por este momento, y te dicen “no, no puede ser, me estas jodiendo”. Al margen de la crisis del país. Y volviendo un poco de eso, haciendo un paréntesis, le decimos la crisis, separemos las crisis. La crisis institucional, por un lado, la crisis económica que viene y te hace bosta, y la crisis de cambios generacionales y culturales que también te atraviesa. Y vos

tenes que pensar en esas tres crisis. Y lo complejo es que no podés diseñar dispositivo para cada una. Tenes que tener uno que sea capaz de sacar la espada y pelear contra las tres. Eso dentro de un paréntesis.

Después volviendo a lo otro, yo particularmente me acerco a Luciana o al Nico, porque entiendo que necesito saber quién es la escuela. Que tengo dos años y medio nomás. Necesito saber de dónde viene, cuál es su historia, por donde pasó. Para poder sentirme parte, sentirme útil, hacer un aporte, más allá del cariño que yo le tengo, no por haber tenido las patas adentro sino por tener conciencia de lo que la escuela genera en ese mundo en el que me muevo. Tengo amigas y amigos que estudiaron ahí. Esa escuela me parece un elemento imprescindible en el desarrollo de la música en la ciudad. Si esa escuela no hubiese estado no estaríamos donde estamos. Hay que hacer todo lo posible para que esa escuela se recupere y se proyecte. Ahora no voy a ir arriba a hablar con alguien y decir “quién es la escuela, cuál es tu experiencia, contame”. Si quiero hablar con Pato o Mara. Yo con Mara hablo, a veces voy a la mañana y me siento y deliramos. Con ella hicimos el proyecto de los coordinadores por carrera. Como yo coordino la carrera de sonido en La Metro, lleve adelante algunas cosas, que se las compartí a Mara, para ver que podía servir. Hay un canal de comunicación, que puede ser institucional, donde yo me puedo enterar en ese pizarrón que están haciendo esos 5 grupos, pero también tengo mis compañeros y compañeras con los que me puedo tomar un café y charlar en otra clave.

Me parece que eso sucede, hay relaciones de confianza, pero no estamos ahí entendiendo que estamos atravesados por una problemática. Se desenfoca la problemática. Uno dice bueno la escuela tiene un problema financiero. Y después todo el mundo interpreta. Algunos desde el egoísmo, otros desde lo colectivo, otros desde lo grupal. Entonces se hace como un diagnóstico muy individual y me parece que la escuela tiene que decir bueno, el problema es este, dos puntos. En términos de comunicación del problema y de esas crisis. Para que los docentes podamos entender que las problemáticas que atraviesa la escuela no responde a una sola cuestión y que nosotros tenemos que tomar una decisión respecto a cómo participamos. Y para mí en este tiempo fue clave juntarme con el Pato, incluso que me cuente el proceso interno de la escuela, esto de pasar de una S.R.L a una fundación. Y todas las decisiones que se van tomando, y todo lo político que eso implica, y las dificultades que ha generado todo eso. Y que a la larga la escuela sigue estando en el mismo lugar, sigue teniendo un problema. Esta sola. Esto lo estoy sintiendo, no lo estoy pensando. La veo como una persona sola, que nació sola, se mantuvo sola, tuvo dificultades, fue traicionada y hoy está tratando de pensarse desde otro lugar, que el otro la ayude. Y sigue estando sola. Como que no logra abrirse porque construyo hacia el grupo docente una lógica que no la puede desarmar y en el campo social se auto percibe sola, única. No vinculada con otras cosas. No creo que sea difícil de solucionarlo eso. Creo que lo difícil es que ese problema empieza en el toma corriente y vos tenes que ir a...

Por eso te decía, que hay que ver hasta donde tiene que ver con la autopercepción eso. O sea, me dijiste eso y me vino a la cabeza, una instancia de investigación que hice en la escuela, en el marco de una materia, que de hecho fue lo que derivó en mi ingreso a la escuela. El resultado de ese trabajo lo presente en dirección y quisieron laburarlo. Son cosas que ya se solucionaron, porque la realidad de la escuela hace dos años era nula. Pero bueno una de las cosas que surgieron, que fue una frase de mi profe, todo el tiempo salía lo del subsidio del estado, “no nos lo dan”, “el estado no entiende”, y lo primero que me dijo esta profesora fue “la escuela se está posicionando como un actor pasivo”. Por ahí faltaba mostrarse, intervenir de otra manera que no fuese siendo cajoneado por DGIPE.

Entonces, yo cada tanto vuelvo a focalizar en lo comunicacional, vos dada tu experiencia en otras instituciones, respecto a historia, objetivos ¿Qué diferencias ves en la comunicación de eso? En la manera de trabajarlo, de plantearlo en metas operativas, de un organigrama que puede estar claro o no.

Me parece que ahí los propios espacios conspiran contra sí mismos. Una cosa de auto flagelo sobre todo con los procesos históricos. Cuando empecé a laburar acá en 2017, lo primero que necesitábamos saber era qué era el área de música. Cuando se creó, como laburo en cada gestión, cuáles eran los objetivos. No estaba esa información. En ningún lado, a nadie le importo nunca. Llevo mucho tiempo reconstruir esa historia, que tiene muchas dificultades, pero al menos desde el 83 para acá, vos tenes en 2 carillas, que es el área de música. Sobre todo, para poner en valor que es hoy el área de música, y que nosotros nos pongamos a pensar hacia donde tiene que ir en los próximos diez años. Y ahí entender que hay un contexto que se mueve. Había un reclamo del sector musical de la ciudad, de que no había un área que respondiera a sus problemáticas. Hoy el estado tiene un área que trabaja con la música independiente, directamente. Hay una negación de reconocer esa historia, y no se lo quiere contar, acá en el municipio hay una decisión política de no contar. Hay una decisión política de comunicar las cosas de la manera más chota posible. Por ejemplo, todo lo comunica el intendente, entonces yo me junto con el área de comunicación del palacio y le digo, che loco, yo no le puedo contar a la gente como si fuera el intendente, somos un área del estado y tengo que hablar un lenguaje que me permita generar un lazo con esas personas. Y no soy yo, el Fede, es el estado con la sociedad. No puede ser el intendente, necesitamos redes sociales, no no se puede, todo sale desde el Instagram de la muni. Pero el músico no sigue al Instagram de la muni, ni en pedo. Ni en pedo va a entrar a la página web de la muni. Bueno un año y medio discutiendo eso, logramos un Instagram. Y logramos una página web chota.

Entonces cuando vos pensás que el estado está teniendo serios problemas de comunicación. Después cuando lo bajas y el estado tiene una estructura económica para hacer el mejor plan de comunicación, decís listo, todas las instituciones van a tener el mismo problema, porque si a nivel macro el estado lo tiene, después abajo, incluso con pocos recursos vas a tener más dificultades. Eso tiene que ver con una negación de qué contamos. Después creo que, en términos de comunicación, tomando lo de la historia, cuando hay un profe nuevo, o alguien que se está sumando, y no viene de antes, necesita que vos les digas quien es la escuela. Cuáles son sus principios, a donde va. Cuál va a ser tu participación dentro de ese rol.

Y esa es una reunión y ahí sigue de nuevo faltando en términos de comunicación, no el dispositivo sino el espacio. Que no es Mara. Que era el rol que teníamos los coordinadores en La Metro. Cuál es el primer rol, che yo necesito un docente que de armonía o que de piano 1 en tal carrera, bueno, cuál es el perfil que tiene que tener, bueno voy a llamar a fulana. Viene y se junta con el coordinador. Y este lo primero que hace es contarle que es la escuela, sus objetivos, a donde va y como se inserta uno en esa escuela. Y después hablamos de plata. Eso como estructura comunicacional implica, y perdón que vuelva siempre ahí, implica que la estructura de la comunicación puede ser una ecuación muy bonita, pero te tenes que ir a construir un insumo previo. Esa es la parte más grosa. Noto que se busca que ese insumo previo se construya en las reuniones docentes, y hay como un espíritu colectivo, en el que yo creo, pero ahí adentro vos tenes que ser medio vertical por momentos. Horizontalidad para ciertas cosas, pero cuando las cosas no se mueven hay que ser medio verticales. Necesitamos poder contar la historia de la escuela en tres hojas. Quién va a contar eso. A ver, 70 profes. Qué les parece lo más importante. No, vos por respeto hablaras con el Hermes, hablaras con este como para que te cuenten algo, como algo mucho más protocolar, políticamente correcta. Y después de eso usaras una palabra quizás, pero eso lo tiene que construir alguien.

Y ese insumo es el insumo que van a necesitar vos o el equipo para luego construir una comunicación que tenga un elemento de proceso histórico de la escuela. Y que después sirva para las reuniones de la gente que se va incorporando. Y me pongo severo en esto, también te sirve para explicarle al que se corrió de eso, que no puede seguir afuera. Y que o vuelve al eje, o que se piense afuera, que se vaya. Y esa matriz tiene que ser muy sólida. Y sobre esos insumos de estructura necesitas construir la visión de la escuela. Y todo tiene que ser comunicado en el sentido de puesto en común para que todo el mundo sepa que se está laburando en eso. Todas las personas que tienen una participación en la escuela sepan que la escuela está laburando hacia ese lugar. Y tenes una gran una oportunidad, vos tenes estar tres crisis de las que hablamos, y entendés que tenes una oportunidad de revisar esto que me decías hace un rato. La escuela se presentó hace un rato como un lugar disruptivo, y hoy tenes la oportunidad de preguntarte, qué es disruptivo hoy. Y es un laburazo pero tenes la oportunidad de hacer todo al mismo tiempo. Veo dificultades, cuando vos nos contabas el plan de la estructura de los mails, creo que fue el año pasado. Como va a llegar esto, yo decía, está buenísimo, pero seguramente hay gente acá que no sabe que es La Colmena. O no sabe cuál es su rol como docente. Yo entiendo La Colmena como una comunidad, pero también tiene que haber reglas, porque si no cada uno supone. Y como somos todos buena onda porque somos músicos, eso también lo hace complejo...

De una, y ponele, más profundamente al respecto de las normas. Cómo se vive eso ¿Existen? ¿Existen y no se comunican? Y norma en general, respecto a las supuestas obligaciones del docente.

Es un quilombo. Quizá no te sirva mi experiencia porque no respondo a la media, humildemente. Yo vengo de coordinar una carrera, de laburar 10 años en una escuela, entonces cuando yo entro a La Colmena, claramente me voy a dar cuenta que fallan un montón de cosas. En esa experiencia digo, yo empecé a dar clase y no tuve nunca una reunión con nadie. Nadie

me comunico nunca un horario. Me acuerdo cuando empecé en 2018, me enteré a qué hora empezaba ese mismo lunes.

La Metro tiene muchísimos problemas, sobre todo en comunicación, se llama escuela de diseño y comunicación y en comunicación es la peor. Ahora lo que si tiene, es una estructura al menos más reconocible. Administración, y se sabe que es lo que hace. Y sobre todo se sabe que administración no tiene ninguna injerencia sobre académica. O sea que todo lo que se decide en administración, lo tiene que en algún momento consultar con académica. Porque vos no podés decidir que dejás libre a un pibe porque no pagó la cuota, porque en académica están valorando la cosa desde otro lado, entonces decís, bueno lo esperemos seis meses más. Y después esta la coordinación de las carreras porque DGIPE exige los programas y tal cosa, porque después esta la parte pedagógica. Esos tres roles estaban claros, entonces yo sabía estoy en tal lugar. Ahora yo entendía que, para ocupar mejor mi rol de coordinador, yo tenía que saber bien que hacían estos dos lugares, entonces yo tenía las reuniones con los docentes, como si fuese un coordinador de la carrera de arreglos, un solo tipo que coordina o facilita. Teníamos una reunión por mes, sabíamos que estaban haciendo, cuales son los problemas. Se sumó Fulano o Sultano como suplente o titular, bla bla. Y yo tomaba asistencia de quien iba o no iba a las reuniones. No sé si la ausencia insidia en una sanción, pero después mandaba un mail y decía, “che loco, no viniste, acá está el resumen, pero tratemos de estar”, sino es muy difícil. Poníamos problemas de los alumnos en particular, situaciones de aprendizaje, economía, lo que fuese.

Pero partiendo de una base donde los docentes son los mejores en lo que hacen, pero son ignotos en todo el resto. Y pensemos si en el mundo en el que vivimos hoy, te sirve tener al mejor en lo que hace y que sea ignoto en todo lo otro, cuando el pibe está buscando todo lo otro. Entonces yo la formación interna, no me meto y no la pude instalar nunca, porque no había ningún tipo de interés, y no iba a llegar a que hay una sanción si no venís, bueno. Pensando que La Metro es una escuela muy grande, que tenía diez carreras con muchísimos alumnos, pero a nosotros nos fue bien porque logramos que la carrera de sonido de ser la tercera, tenías cine, foto y sonido. Logramos que se la primera. Y después le saco mucha distancia, a tal punto de que económicamente subsidiaba a otras carreras que no funcionaban como publicidad o carreras que se quedan en el tiempo. El ejemplo es bueno para ver cómo, vos crees que no, pero te podés quedar afuera. La publicidad con esto ya no existe más. Yo creo que la música es algo que, si no lo pensamos bien, la idea de estudiar música se convierte cada vez más en una cosa elitista.

¿Y en ese sentido que horizonte se te pasa por la cabeza?

¿Desde la perspectiva de la escuela? Creo que tenes que ampliar. Tenes que ampliar tu definición de música. Yo considero un error, se lo dije a Mara y al Pato, creer que para ampliar la escuela le tiene que dar clase a los pibitos o los adultos mayores. Es peligroso en el sentido de que, porque vos me podés decir, Fede das piano en la carrera y después le das piano a chicos de 8 años. Y para yo no sé, necesito la guita, pero no a cualquier precio. Nos podemos echar un moco fulero, y lo poco que tenemos en un moco fulero se nos va de las manos.

Para mi ampliar es, che, ya doy música, doy 3 carreras, tengo que pensar en algo para los egresados, tengo que pensar en algo para los docentes de música que están ahora mismo en las escuelas secundarias. Que hicieron un trayecto pedagógico, pero nadie les enseñó como políticamente aplican la música local en la currícula. Especializaciones. O pensar en dar otras carreras. Producción artística, en donde vos mezcles el sonido con la composición. No ampliar la oferta hacia abajo, sino ampliar para los costados. Me voy a animar, voy a proyectar. Voy a ampliar, voy a dar los contenidos que no da nadie en la provincia. ¿Dónde se forman los productores musicales, donde se forman los managers? En ningún lado. Y La Colmena tiene la ventaja de que tiene la chapa. Tiene un nombre, no tiene que empezar de cero. Y que en una proyección de 5 vos vas a tener la confianza del público. Y empezás dando cursos, seminarios, los cobras. Traes un tipo de buenos aires. Yo eso ya se lo planteé al Pato, se lo planteé a Mara. Para poder hacer eso tenes que replantear la escuela.

De una, es que son como dos problemas distintos. Está esta cuestión de ampliar el horizonte, pero más teniendo que ver con la visión de la escuela. Y después esta la parte de esa lucha con DGIPE, de que te pide que formes a un pibe en 3 años, entonces se abre la ventana de empezar a agarrar pibes de 15,16, como para que lleguen a la carrera mucho más maduros, por ejemplo. Eso de para abajo, para arriba, de abrir las puertas a más gente, o a sectores populares.

Eso yo creo que políticamente está buenísimo, salvando la distancia es un poco lo que hacemos acá. Tenemos un programa que es para pibes y pibas que están en la secundaria. Porque entendemos que hay una formación de públicos, una construcción de audiencia. Algo, aunque sea chiquito hay que tener. Empezar a darle a la escuela secundaria un lugar de usina. Para que después cuando los públicos pasen a una segunda o tercera esfera, podamos hablar de otra cosa.

Ahora, en términos de negocio, es la otra pata que... porque viste que recién decíamos tenemos tres crisis, y hay que crear un dispositivo que las enfrente a todas, que es lo más complejo. Bueno, el modelo de negocio también está, la escuela necesita tener un ingreso que garantice que esa estructura se mueve. Y voy a dar un ejemplo por ahí un poco choto. Que mi vieja me dijo una vez “vos recibite de abogado” y después cuando tengas resuelta la parte económica hace lo que quieras. La discusión con mi vieja, pensando que ella es el sentido común, es que no es un tema de la guita sino un tema de principios. Yo no quiero ser abogado. No me importa si a la escuela le va mal económicamente, quiero conservar una idea que tengo al respecto de la música. No está la discusión en lo económico sino en lo político. Buenísimo, pero sos una escuela privada. No sos una aldea hippie que está peleando contra el sistema desde un lugar anarquista. Sos una escuela privada, y para que funcione necesitas ingresos, pagar salarios, alquiler. Y el ingreso tiene que estar pensado desde un modelo de negocios.

Yo quería hacer una revolución desde La Metro, discutíamos con mis amigos de la universidad. Me decían “a vos estas en una escuela privada”. Pero es la única escuela privada que da sonido. Y cuando yo pienso en el ecosistema musical, esa escuela era clave. Y pienso, como la hackeo desde adentro, yo le tengo que garantizar al dueño que facture todos los meses.

Para esto tengo que crear esto que garantice. Ahora, yo te meto mano en el programa. Y formemos otro tipo de técnico. Y el modelo de negocio en esa discusión es clave, porque también está la forma en la que vos comunicas la escuela. Esta cuestión aspiracional. Y los músicos tenemos un problema psicológico muy severo con estas palabras que tienen que ver con la comercialización, con el mercado, con el negocio. Somos una profesión muy sufriendo, muy herida, en manos del negocio de la música, que cuando aparecen esas palabras parece que estamos hipotecando el alma. Y después todo eso lo llevamos a cualquier precio. Pero vos no vas a poder dar ninguna disputa política sino tenes como financiarla. Y la virtud de la escuela es que cobra una cuota, paga los salarios y disputa el sentido. Y eso te convierte en algo independiente. Después la provincia no te da un mango, se te hace difícil. Pero eso te pasa los viernes cuando llegas complicado económicamente, pero los lunes decís, p... soy independiente. Vienen los pibes, pagan la cuota, me queda algo a mí y disputo el sentido. No te entrego nada. Te estoy peleando por todos lados.

Bueno, ese modelo veo que va como en descenso, porque hay mucha deserción. Los pibes son otros, la escuela es otra. Los tiempos son otros. Entonces vos tenes que pensar un modelo que te garantice el ingreso para poder disputar ahí. Que las organizaciones de músicos cuando creamos el SONAR, que es horrible hablar de eso, pero necesitamos garantizar que venga el socio y nos pague la cuota. Somos un movimiento político, pero necesito caja. Como hago para que venga el pibe, le tengo que dar algo a cambio. Y le demos beneficios en todo esto, si bueno, pero ahí nos vamos a tener que juntar con un montón de hijos de puta, y si no te queda otra. Y como hacemos para comunicarlo. Bueno, tratemos de comunicar las dos cosas al mismo tiempo. Somos un espacio político, porque estamos acá para disputar ese sentido que es el que después construye todas las dificultades, y a la vez que somos una asociación donde si te haces socio tenes un montón de cosas. ¿Cómo comunicas esos dos extremos en un solo texto, en un solo diseño?

Sí, también hablo desde el desconocimiento legal de todo esto. Pero siento como si ese paso a fundación metió a la escuela en un limbo. Sigue siendo una esfera privada que no recibe, por el momento, ayuda de nadie. Pero a la vez entra en una jurisdicción que le dificulta por momentos generar ingresos. En eso consiste la fundación, en no tener fines de lucro. Al final las fundaciones, nada que ver ¿no?, pero son el canal mediante el cual crece la imagen de grandes empresas. Entonces tiene el espíritu de la institución pública, popular, pero sigue condenada a ser institución privada. Es como si hubiese sido un paso en falso hacia abrir las puertas.

Sobre todo, ahí, en eso que decís al final. Me parece que se pensó que, esto es un supuesto, me parece que se creyó que la escuela iba a funcionar como cooperativa, mudando de S.R.L a fundación. Vamos a tomar las decisiones en conjunto, no yo solo. Y no, cooperativa es una tercera opción. Fundación sigue estando todo en la cabeza de una sola persona. Que es palabras más, palabras menos, un dueño. No es que no tenes posibilidad de tomar ninguna decisión, pero bueno tenes una comisión directiva, pero esa cabeza es eterna, no hay elecciones. En las cooperativas hay una horizontalidad forzada. Si querés venir acá vas a ganar en función de lo que gane la escuela. Entonces ahí pienso que hubo buenas intenciones, pero en la práctica

es complejo. Eso se ve en las reuniones, tamos ahí y por ahí las reuniones son, se nos hace sentir como parte de un espacio común, y por momentos somos trabajadores, contratados de una patronal. Y depende el tema te ponen en un lugar o te ponen en el otro. Ponele, Mara se pone a c... a pedo por tal y tal cosa, que se nos va a descontar del salario. Ahí somos laburantes. Ahora cuando tenemos que pensar la escuela, ahí somos como una cooperativa. Yo no sé si eso se puede resolver o no, pero claramente si tenes un tipo que no te firma los papeles, o que no te presenta el libro de temas, o no toma asistencia, que es lo mínimo, después exigirle que se ponga a hacer algo por la escuela, pedirle que se le ocurra algo, es complicado.

De igual manera esos son problemas de todas las escuelas. El famoso libro de temas. Pero si creo que Mara no se hace cargo de una dificultad. Que la dificultad a lo mejor está en que Mara, y la otra piba, Nati, son pocas personas para una multiplicidad de tareas. Yo a veces me encontraba preguntándole algo a Michi, y “eso no me corresponde a mí”. Esta bueno que haya tareas que no le correspondan a uno, pero no le corresponde a nadie. Entonces Mara es la secretaria académica, y la coordinadora de muchas más cosas. Y no le da el cuero. De todas maneras, me parece que ir armando equipos de trabajo está bueno para ir supliendo todas esas necesidades. Pero pensando la comunicación como algo difícil a gran escala, vos le decías el otro día a alguien. Creo que Nico decía, “yo trabajo en una escuela que puso plata e hizo una campaña por redes, que le re funciona”. Y vos le decías sí, podes hacer todo el análisis del mundo, poner un paquete de plata, y no se inscribió nadie. La crisis comunicacional como el dispositivo, el medio, que te hace creer que lo vas a cumplir al objetivo. Entonces creo que se dificulta más. “Publícalo en Instagram total la gente se va a enterar”. Y así. Y entonces pensá la comunicación en ese marco, pero que la comunicación implica en los gestos institucionales, troncales de la escuela. Sino tenes una tarea imposible, imposible no solo filosófica sino materialmente. Porque vos podés ordenar un esquema de a quien le mando el mail para tal cosa, pero con esa propuesta por ahí solucionaste ni siquiera un tema, solucionaste una necesidad muy específica.

Claro fue una medida de emergencia.

Buenísimo, yo sé que a administración yo le mando la factura, ahora, en administración seguimos teniendo muchos problemas de comunicación. Hay gente que ni sabe que existe esa área. De entrada. No hay roles. No hay un rostro. Tenemos 80 docentes y capaz que los que están hace 10 años la conocen, pero los que vamos entrando no sabemos quiénes están del otro lado.

Después de esto me viene a la cabeza otra de las cosas que disparo Lu, que fue también lo que me abrió un poco los ojos. Que, si bien yo ya venía laburando sobre los hábitos de la escuela, pero ello me lo focalizo un poco más, y es que permanece en la cabeza de las personas de la escuela el formato taller, la dinámica familiar del formato taller, de que todo te lo enteras por inercia. Porque somos poquitos, somos todos amigos. Y de repente la escuela tiene 400 alumnos, 60 docentes, y la otra vez tuvimos una tesis y no se conocían los del jurado. No sabían quién ponía la nota.

Está buenísimo ese punto. Yo te tiro esto y vos pensalo como te sirve. Yo en problemáticas tengo las 3 carreras, es una virtud. Dar clase así para mí es un termómetro de lo que pasa en la ciudad. Fíjate yo doy clase porque para mí políticamente es importante. Tengo un grupo de 100 pibes y puedo hablar con cualquiera y decir, ahí en ese campo está pasando esto. Tengo ese termómetro. Del pibe o piba que estudia música en la escuela de música más importante de la provincia o del país. Es un dato concreto. Ahora que puedo medir yo ahí. Hicimos una convocatoria hace unos años para que una banda pudiese tocar en el Griego Rock, una banda de pibes que grabaron un disco en un programa que se llama Música Emergente. Bueno. Un día me pongo en mi casa a escuchar en Spotify ese disco, al otro día en clase hablando de música, nombro esa banda. Cuando termina viene un pibe y me dice Fede, yo soy músico de la banda. Uh loco que bueno. Otro día, largando la convocatoria para editar un disco, entre todas las personas, una piba alumna de acá, 20 años. Y un día estaban todos los casos en el aula.

Y les digo, bueno miren las dificultades que tenemos, que no son las dificultades que proyectamos siempre. Es que no estamos queriendo ver hacia adentro. Nos desconocemos porque hay un compañero que publico un disco hace 2 años, otra que lo hizo hace un día. ¿Y quiénes sabían que los compañeros y compañeras estaban produciendo sus propios proyectos artísticos? Nadie. Entonces veamos el problema de como disputamos el sentido. Si lo vamos a hacer a través de la Rolling Stone estamos al horno. Si yo tengo que publicar en mi Instagram que acabo de lanzar un disco para que mi compañera que está sentada se entere de acá a un rato. Estamos al horno. Entonces hay que militar un poco más por lo que hacemos. Che, hice un disco. “Es que me da vergüenza”. Si te da vergüenza preguntate por qué. Posiblemente sea porque hay una estructura ahí que te está llevando a un lugar de mierda. “Che loca hice un disco, estaría bueno que lo escuches, ahí te paso el link”. Y a la semana siguiente, preguntarle si lo pudo escuchar. “Che y toco el viernes espero que vayas”. Y ahí está lo que decíamos, la escuela se presenta como una comunidad, como un taller, pero en la práctica no sucede. No es real. Tengo a 5 pibas que acaban de publicar discos y en un grupo de 60 nadie sabe. Y en una comunidad eso es lo primero que se sabe. Hay algo que no funciona. Si el aula es representativa de lo que pasa en el ecosistema, después es obvio. Quiénes nos escuchan en la ciudad de Córdoba. Nosotros mismos, y algunos de nosotros mismos. Es muy reducido. Y eso responde a un problema de comunicación, pero en términos de comunidad. En términos de poner el logro individual en términos de un logro colectivo. Si yo pude hacerlo vos también podés. Y cuando escuches estas reconociendo que pude hacerlo.

Pero creo que en ese marco hay que preguntarse cuáles son los dispositivos que la escuela está poniendo arriba de eso, que no permite que fluya toda esa historia. Probablemente esos discos no tienen nada que ver con el patrón denominador de lo que la escuela exige. Entonces el pibe se lo guarda para él. No cuenta que toca rock, o en la banda de cuarteto. Y hay que pensar que las escuelas tienen una responsabilidad. Acá capaz me voy al carajo, pero las colombianas, las chilenas, cuando reclaman que sacan un crédito para pagar la universidad y cuando se reciben no tienen trabajo y ahora encima están endeudadas, es un fraude del estado. El estado tiene que garantizar ese trabajo. Hacete cargo. Eso a escala menor, es que yo formo un músico y después no hay competencia, no hay salida. Entonces hay que tener cuidado. Lo

mismo nos pasaba en La Metro. No podés formar a alguien y que cuando sale a la calle no sabe nada. Y es como que simbólicamente la escuela los saca a la calle, les cierra las puertas. Y el pibe queda ahí y no sabe para dónde arranca. Y se salva el que por contactos puede ir filtrándose y acceder a cierta información que le permite algo. Sirve comunicarlo al Juan Ingaramo, al Nahuel Barbero, a la Caro Merlo. Todos egresados con proyectos musicales hermosos y que están ahí a tope en el pequeño mundo musical, además de los eximios instrumentistas. Que si, lo tenes que hacer, tanto como al becado en Berklee o al nominado al Grammy. Pero también el que tiene una banda local que corta algún ticket, pero que no sea un paliativo para solucionar una coyuntura que es solucionar que la gente se inscriba. Y ahí tu tarea esta buena, porque construir un dispositivo que te permita comunicar para arriba, tenes que ir a hacer preguntas más abajo. Y ahí tenemos la oportunidad. Pero hay que organizarlo, porque no puede ser una maraña en una reunión.

Por eso siempre hablo de metas operativas. Que un poco viene esto a dar el puntapié, no creo que dé una solución definitiva, pero tiene pretensiones de poner a la escuela en marcha en ese sentido.

Esto que te dijo tu profe, de lo pasivo, es una síntesis. Uno supone que lo activo implica la voluntad de pensarse en primer orden. No solamente levantarse de la silla. Implica una toma de conciencia. Un proceso de pensamiento de crisis, de problematización previa.

Si, ver en qué medida interpela a la gente.

Y el otro sentido, me parece que es lo que le paso a la escuela en materia de feminismo o perspectiva de género. Me parece que no es lo mismo, pueden separarse, pero no son autónomas. Son parte de la misma crisis, porque en esas reuniones/talleres planteábamos esto de che no sé si estamos entendiéndolo, pero la música es clase media, es para los varones, el concepto de la excelencia es machista, sobre todo el académico, y por otro lado tenemos una industria que también es patriarcal y machista, y las pibas nos están preguntando, están discutiendo, pero el sentido de esta discusión es dónde estamos parados en esa disputa. Qué es lo que la escuela no está pudiendo contener. Aparecen todas estas cosas, no solamente dificultades de comunicación. Un profe en La Metro me dijo, “la cosa es muy simple, cuando el proyecto está buenísimo, cuando el contenido está buenísimo, los pibes no se andan fijando si funciona o no funciona la compu. Ahora cuando eso es malo, el pibe va a decir no tengo aire acondicionado y pago una cuota, esta todo sucio y pago una cuota”. Y empieza el conflicto. Y siempre lo vi así, como que puedo estar sudando, pero si lo que está pasando me hace sentir parte, me incluye, no me importa. O que el piano no funciona, o que el piano está roto.

Esas cosas materiales siempre pasaron y mientras no haya respuesta del estado, o alguna otra solución económica van a seguir pasando. El tema es que la escuela de a poco está dejando de responder a la coyuntura, entonces empieza el descontento académico. Más allá de que en la mayoría de los casos es económico, empieza la deserción en ese sentido.

Claro. Yo tengo problemas de rodilla, me trae problemas de columna, etc. Eso lo tengo que atacar con los pies. No me puedo comprar unas zapatillas de \$5000 cada 2 meses, pero cuando tomo conciencia de que lamentablemente es así, porque es lo único que me da garantías, es que tengo que poner plata ahí. Sé que estoy pagando algo de calidad, que puedo verla. Una cosa es que no puedas pagar una cuota de una escuela y te genere una sensación de mierda, y otra cosa es que te de lo mismo, porque económicamente no te alcanza, pero no era para tanto. Pagare un profe, me da lo mismo. Eso es una cag.... Cuando les da lo mismo estamos al horno. Estaría bueno hacer una serie de preguntas en el ingreso, 4 o 5, que te determinen el perfil de los estudiantes, que sepas si quiere hacer canciones, si quiere tocar como Miles Davis. Saber qué estudiantes tenes en el primer año.

- La conversación se detiene, se apaga el grabador, pero luego el entrevistado continúa ahondando en algunas problemáticas.

Fui coordinador de quienes fueron mis profes, la pase como el o.... La pase mal de verdad, pero en esa experiencia pude entender que yo no podía caer a La Colmena y pone una chapa arriba de la mesa, decir yo soy esto, vengo a decirte que. Necesite construir relaciones humanas primero para animarme a decir, che esto lo digo con mucho respeto, me parece que la están pifiando. No es una crítica, es che b... me parece que no tenes que darles clase a los pibes, hace lo que quieras, no me parece. Primero manifestarlo con alguien, para que no me quede a mí, que sea útil eso que estoy mirando. Después dar un segundo paso, que es decirselo a más gente, en la que también considero que es positivo, que es la instancia de juntarse a hablar, problematizar. Para luego si tener la instancia de decir, che Mara, me preocupa esto. ¿Puedo ser útil, puedo dar una mano? Nico, contame que están haciendo. Sentirme seguro y luego ir en ascenso, hasta que eso no prospera y tenes que ir a tocarle la puerta al Pato. Esto está pasando, si tenes ganas yo te doy una mano. Pasaron dos años para que pudiera hacer ese proceso, necesite sentirme parte de la escuela. Construir mi propio afecto, pero es por esto que te decía recién, porque conozco mucha gente que estudio ahí.

Además, yo no pude estudiar ahí, tuve que estudiar abogacía. Y luego de 4 años y de somatizar a lo loco, los médicos dijeron no está enfermo está haciendo algo que no le gusta. Entonces creo, porque lo viví. Entonces no pude estudiar ahí. La vida me pone después adentro de esa escuela en otra circunstancia y yo tengo que construir mi propia relación afectiva con la escuela. Ver a mis amigos que hicieron cosas por la escuela, ese amor no se a vos, pero a mí me genera curiosidad. No me quiero poner místico, pero ahí creo que es clave. Pero sino ponelo como vara, cerrá los ojos y ponete a ver todos los docentes, nueva generación. Que vos digas por qué se preocupan por la escuela. Yo entiendo que políticamente la escuela es clave en la música de la ciudad de Córdoba. Tenemos un libro donde hablo de eso, para que la gente vea que hay una realidad musical en Córdoba que no la construyo Palazzo. Hubo un montón de gente que la construyo con un montón de proyectos, y ahí está La Colmena. Pero cuando pensemos como se presenta la escuela, se tiene que comunicar como un dispositivo político. Y esto no es creértela, tenes que poner esa chapa. Decir hace 35 años que cumplo ese rol. Te lo digo a vos, alumno, profe, ministro. En clave política, todo lo demás son desprendimientos de

La Colmena. Incluso risomáticamente, La Colmena primero y después todas las otras cosas aparecieron. Permitiste que haya otras escuelitas, otros docentes, otros proyectos. Pero hay alguien que dijo esto tenemos que cambiarlo.

Igual ojo, porque al final las ideas más frescas y la proactividad, al menos estos años donde participo de la transformación. Vinieron mayoritariamente de las personas que no se mambearon con esos hábitos hace 20 años. Porque hay gente que no solo da clase hace 15 años, sino que también curso la carrera. También lo hablábamos con Lu. Tienen el ADN tan impregnado que se quedan estancados en ese modelo. Y al final, salvo Lu, que es la única persona que conozco que están hace tanto tiene la cabeza fresca todavía. Me termine agarrando en mi trabajo de personas que están hace poco. También hay personas que fueron proactivas en su momento. Vos me decís, me tomo un café con Mara, no funciona y después voy a tocar la puerta a dirección. Ese es un trayecto que no te toco solo a vos. Todo el mundo se choca con la falta de respuesta y termina entrando en dirección, hasta que después entra en dirección directamente. De ahí nace esa sobrecarga que queremos corregir. Por eso son tan importantes las áreas, empezar a sacarle los problemas de encima a una persona.

Esa es la tarea. Yo tengo un recuerdo de una primera reunión como docente, en la que pude percibir la sensibilidad del Pato. Que su forma de relacionarse con las cosas está mediada por un campo sensible, que a veces es como todo lo sensible, difícil de comprenderlo, irracional. Después puede ser terco, necio, depende como lo agarras, como todas las personas. Después de eso le decía al Nico Ocampo, me quede re mal, me hizo b... la reunión. Y era la primera. Lo que ese tipo nos estaba diciendo. Tenemos que hacer algo. Y me dijo lo mismo que me acabas de decir vos. “Yo hace diez años que lo vengo intentando”. El Pato se para en una reunión, para mi Fede nuevo, cataclismo emocional. Pero para mí Nico, viejo, es “no h... los huevos, hace diez años te proponemos cosas y nos cansamos”. Pero esto, que él pueda de a poco a pensarse afuera, y decirlo en una reunión, es un avance. Soltarlo, compartirlo, que empiece a decir “alguien se va a tener que hacer cargo, yo no puedo, mi vida estuvo atravesada, necesito pensar en mí”. A lo mejor ese protocolo le lleve 5 años más, pero creo que hay que acompañarlo en ese proceso, con algo maduro.

Primero y principal que el trasfondo de todo esto es preparar la escuela para su retiro, porque se va a hora y se cae todo a pedazos. Todavía no hay una institución donde alguien pueda agarrar la dirección y ejercer tal puesto, porque tal puesto no existe. Ese cargo desempeña tareas que lo exceden totalmente, y ni hablar de lo que cobra por eso. Muchas veces se trabaja ad honorem. Y no es menor, porque la gente cobra por su trabajo, es lo normal. Pero bueno también es concientizar a la gente, o que está intentando terminarse. Que ese todos juntos está teniendo valor, que ahora si se está escuchando a la gente. Es difícil reanudar el motor proactivo de algunos profes, que tienen muchos años de frustraciones.

Pero bueno ahí hay que tomar algunas decisiones. Yo al Pato le hice algunas propuestas. Pero siempre con ese condicionante de, che podemos conseguir este espacio físico, va a

revolucionar la escuela, pero esa es una oportunidad para que pensemos eso. No para que lo dejemos todo como esta, yo participo, pero hagámoslo. Yo pensé que me iba a sacar cagando, y me re sorprendí. Su respuesta no tuvo nada que ver con un no. Lo único negativo que le veo, así como síntesis, es que delego en Mara, delegó un proyecto de nueva escuela. Me dijo buenísimo, laburá con Mara, y todavía estoy esperando que me pase los planes de estudio de las tres carreras. Para ver que capacitaciones complementarias podemos hacer. Y ahí dije bueno, vamos a tener que darle más entidad a esa comisión. Que hay comisión de género, de producción, pero le falta la comisión directiva al director. Esa es la mesa que le falta. Hay un director que tiene que responder a un consejo. Después vos pensá si eso lo haces democráticamente, si se selecciona a dedo, pero él no puede estar solo. Veo en las comisiones la semilla de la estructura, porque para pensarlo en términos colectivos, porque quien sea director o directora, tiene que responder a lo que planteen muchas cabezas. Y poner atención, porque no siempre el que da la materia troncal es que más clara la tiene, mirá Lu, por ejemplo, vos mismo lo dijiste. Por ejemplo, Cesar me parece que tiene una mirada súper distinta a la que tiene el resto. Pero bueno, contá conmigo.

- Entrevista a Juan Carlos Tolosa (Docente y coordinador de la carrera de Composición, producción y arreglos).

Quería que me cuentes a nivel de comunicación interna cuales son los escollos con los que suelen encontrarse, particularmente en la carrera de composición, que tengo entendido que es la que hasta hace poco es la que menos comunicaba lo que sucedía en su interior. También dificultades a nivel coordinación entre las cátedras, o en dinámicas de laburo. ¿Tienen inquietudes, aspiraciones?

Hay varios puntos de acuerdo a lo que vos hablas. Por un lado, vos tenes la comunicación interna dentro de la carrera, considerando que La Colmena tiene tres ejes. Hay dos que son más antiguas que son las de instrumento y canto, están desde el comienzo de la escuela, la de composición comenzó mucho después. Eso tiene repercusión. Ahora si pensamos entre las carreras, hay un tratamiento que es normal que ocurre de diferencias, aunque hubiesen empezado al mismo tiempo.

Y es que vos tenes la de instrumentista, la de vocalista, y están separadas, pero podrían ser perfectamente una sola carrera, porque son intérpretes. Y en compo es todo aquello que se escribe, que se arregló. Pero a la vez es muy loco como se comunica eso. La carrera es de compositor, productor y arreglador. Conviven personas muy distintas, con perfiles que no tienen nada que ver con la composición. La producción en sí, podría ser independiente, otra carrera, pero fue planteado de esta manera. Puede ser bastante atractiva, es una carrera muy misteriosa, pero no por como esta comunicada. Vos subite a un taxi, y dice que hace usted, soy músico, “y que instrumento toca”. Uno lo usa como soporte, pero no soy dedicado a eso al 100%.

Entonces una cosa es que en la argentina es muy difícil de verlo, porque no hay una tradición escrita muy fuerte, hay una tradición oral, pero la escrita es mucho menor. Nadie se hace a la idea de que es componer. Nosotros en las charlas introductorias decimos, esto es un compositor, quien está detrás de una obra, como lo pensó, como lo escribió. Los que se inscriben piensan que componer es ser writers, escribir canciones, que es re difícil, pero es otra cosa. Eso requiere literatura, por ejemplo. Pero cuando hablamos de cómo se comunica la cosa, primero hay que saber qué es la cosa. Y no está instalada esa cosa, en realidad la idea de compositor no esta tan instalada acá como por ejemplo en Europa. Acá en general, en la nacional también, está el mismo problema. No es una cuestión de comunicación institucional, es un problema a nivel nacional. No tiene un espacio muy importante, no se ha apoyado mucho, vos tenes el INAMU, que es más para bandas, para grupos. Hay que mostrar que es el oficio.

Te interrumpo dos segundos porque me surgió una repregunta, porque vos me hablas de fijarse en el contenido, por sobre los canales. Saliéndonos de la carrera, y pensando en la colmena, ¿Te parece a nivel objetivos que hay claridad? Y no hablo nomas de pautas laborales, sino de una ideología, una filosofía de a donde se quiere llegar. ¿Te parece que está claro, que se comunica o que se libra a que por inercia la gente lo capte?

Hay cosas muy raras. El capital que tiene la colmena, Pato siempre dice que el capital son los profes. Yo pienso que el capital de la colmena es su historia. Más allá de los últimos años. Que es la que le ha dado el espacio dentro del mundo cultural en la argentina. No medimos eso, lo que es estudiar acá. Incluso para gente que viene de otras provincias o países limítrofes. Es muy importante. Entonces creo que acá mismo no nos la creemos. Y ahí, me lo permito porque Pato es muy amigo mío entonces lo hablo como entre casa, parece que la escuela se manifiesta hacia afuera como si fuera chiquita, como si compitiera con otras instituciones que no tienen el peso, porque es única, fijate vos que básicamente es de música popular, es su origen.

Ahora, no está cerrada a otras cosas dentro de ella, y no solamente en el área que me compete, sino en otras áreas, respecto a las obras que estudian, hay cosas muy interesantes que se muestran como si fuera una pequeña tecnicatura, un terciario sencillo cuando en la realidad está en otro plano. Lo que se obtiene en muchos casos de los estudiantes, es impresionante. Es disparate. Hay sectores que depende también de quien es el docente, es disparate lo que sale de la escuela, el capital entonces es histórico, ponete a pensar quienes pasaron por esa casa estudio, y donde están. Y creo que hay que ponerle mucha fuerza a eso, que no es cualquier institución. Que en otros lados no hay, y estoy hablando de provincias con recursos como buenos aires, mucha gente de ahí sabe que es la colmena, y lo que tiene que ver con la composición, conocen perfectamente a la escuela.

Lo digo por el contacto permanente que tengo, yo trabajo más en ese ámbito que acá en Córdoba. Pero cuando ven lo que presentan los estudiantes de acá, y que ganan un concurso internacional, y esto, y lo otro, vos decís, bueno no estamos mostrando eso. Yo incluso veo las imágenes, los flyer, y esto lo digo desde que entre en 2003, y son imágenes como bastante ingenuas. Un dibujito de alguien tocando la guitarra, un micro, y nada más. Y a nivel de comunicación me pongo a pensar como comunicamos a los estudiantes, más allá de que estamos en una crisis marcada, que han sido años difíciles, que ni en la época de la hiperinflación paso esto, se pasaron por un montón de tornados, pero en los últimos 4 años lo que paso ha sido terrorífico a nivel de impacto para la escuela. Como hacemos para retener a los estudiantes, cuando lo poco que hay está destinado a nuestro sueldo. Pero al mismo tiempo pagas la cuota y te encontrás con que no se tiene todo, y eso es comunicación. Ya sea pizarrones pentagramados que están rotos, instrumentos en mal estado. Entonces vos decís mierda, ahí si da la sensación de chiquita la escuela, a pesar de su historia. La escuela es algo poderoso.

¿Y sentís que esas cuestiones afectan también a nivel personal y docente, digamos, todos esos indicios que comunican dentro de la escuela, ya no pensando en los estudiantes sino pensando en el personal? ¿Te parece que hay indicios que van en contra de la identidad de la escuela?

No, yo creo que, imagínate en un hospital público, después con el tiempo no se puede mantener por x motivo, pero los insumos y las cosas no están entonces el personal va a estar condicionado. Es normal. No creo que la molestia sea tan grande porque mal que mal contás con cosas. Yo en realidad hablo de que los docentes tenemos que poner la cara por la escuela,

y a todos nos interesa que los estudiantes puedan sentirse cómodos, y dejar una buena imagen. Entonces no es que ando diciendo “ah que esto no anda, que esto está roto” al frente de los chicos, pero si los chicos preguntan está también en evidencia. Hay cosas que son para pensar hacia el afuera, no hacia el adentro. Yo siempre traigo mis materiales, por eso ando con la valijita. Acá y en la UNC, porque sé que me puedo quedar a pata, y tengo mi clase preparada. Quiero asegurarme, ahora hay que entender teniendo en cuenta la situación en la que se encuentra todo.

Ayer hubo una reunión en la que se explicó la situación de la escuela. Yo no estuve, estuvo mi esposa. Excepcionalmente, siempre voy a todas las reuniones. Pasa que estoy componiendo a full, laburando para un encargo. Pero se planteó el pago de los aguinaldos, y todo ese tipo de cuestiones generan preocupación en el personal, solidaridad, pero también preocupación. Con respecto a entre la escuela, con los directivos siempre tuve relación muy cercana. Pero también a veces ocurren cosas que no tienen que ver solo con Pato sino con toda la escuela. Por ejemplo, se toman algunas decisiones, los mismos estudiantes no entienden a veces, estamos hablando de planes de estudio. De repente este año le han puesto historia de la música popular, arreglos de música popular argentina. Cuando ya hay una materia arreglos, y han puesto otro profe. Y el otro día se me acerca el profe de arreglos y me dice, “che yo no sabía de eso”, y yo tampoco. Y se acercan los chicos y nos dicen que paso eso. Después morfología, que el profesor consideraba que los estudiantes no estaban en nivel y se pasó a segundo año.

Y yo pregunto cómo puede ser, uno tiene que acomodarse, es al revés. Y por eso yo tuve que modificar mucho de lo que estaba dando. Faltan a veces criterios, hay teléfono descompuesto, que no necesariamente hablo de Pato, porque no puede estar en todo. Creo que hay desajustes. Todos sabemos cuan hippies somos los profes de la colmena. Utilizo la palabra somos por cortesía. Todo el tiempo se ignoran cosas que suceden en cualquier institución y acá parece que viven en una nube de pedo, llenar las planillas, ponele.

Y más allá de una advertencia, ¿te parece que desde las autoridades hay una normativa seria respecto a ese tipo de cuestiones?

Yo creo que está clarísimo, se plantea, hay discusiones. Hay cosas que por ahí no se señalan con tanta anticipación, bueno hay que atender. Pero por otro lado ves que muchas veces, ponele, ahora en exámenes, tenemos el cronograma a principio de año, de exámenes, de IEFI, de forma tal de tener las notas para la fecha que nos las piden. En el grupo ese de WhatsApp, “abriendo el juego”, hacen cada pregunta, es bastante pesadilla a veces. Veo decidía de parte de los colegas, y está todo dicho.

Yo cuando digo si hay una cuestión de autoridad es en el sentido de que no hay respuesta de cierto sector del ala docente.

Yo creo que sí, que es una gran parte. Creo que es más grande la excepción. Yo estaba con Dani y decía, esta semana va a ser una pesadilla para Mara y Nati, de tener que trabajar

para toda esta gente. Lo han explicado año tras año y no lo pueden cambiar, yo me he encontrado explicando.

Por eso te decía si te parecía que la escuela respondía correctamente ante esta situación.

No, y se habló a principio de año. Es una discusión central. Mira estoy muy lejos de ser un policía, pero realmente te digo, así como por ejemplo los estudiantes no se pueden presentar a examen si no tienen al día la cuota, hubo momentos donde se planteó si no tienen los libros de tema no cobran, pero se les termina pagando porque no tenes como hacerlo. Hay que ver cuál es el cumplimiento, que contrato hay, para poder poner en riesgo la continuidad de una persona en caso de que sea necesario. Sino no responden. Si la persona ve que no pasa nada. Un montón de alumnos que se presentan para armonía que se olvidaron de llevar los trabajos, o que no los corrigieron, las cosas que les marque. Y bueno a veces hacen falta alumnos, lo dejo pasar. Pero vos decís, presento un laburo y hago lo mismo porque no hay consecuencias. No es ser ortiva, esto es un contrato, vos recibís un pago y tenes que cumplir, no es solo dar clases, impartir conocimiento. El comienzo si fue informal, pero después la cosa creció con los años y ahora tiene que tener otra seriedad.

Y otra cosa que me interesa a nivel comunicación, que vos hablabas de esta carrera como un poco más al margen de las otras. Hay que ver de qué lugar se ve de esa manera. Y cuales son los mitos y verdades de esto. Acá hay una realidad. Tenemos una clase que se llama producción y que tienen que producir los estudiantes. Y muchas veces se piden a estudiantes de instrumento que toquen y no dan bola, y los pibes no dan bola. Y los profesores no hacen mucho tampoco. Y estamos hablando ahí de una forma de articular. Quieren hacer presentar arreglos, y no hay forma de hacerlo con gente de la escuela. Es algo que es formación para todos. Me refiero a que, por ejemplo, con la *big band*, a Pato le dije, los chicos están haciendo arreglo para *big band*. Que estudien y a comienzo del año que viene que ensayen con ese grupo. Por más que no toquen, pero que se haga la práctica. Pero después se canceló, se hace lo mismo de siempre. No hay una interrelación. Terminamos pagando músicos de afuera.

Pasa también que para la formación que necesitamos no tenemos todo, no tenemos cuerdas, por ejemplo, no tenemos todas las maderas. Podemos hacer algunas cosas nomas. Los alumnos que pagan una cuota también tienen que pagar a músicos para hacer el concierto, que no es imposible porque mira en arquitectura que tenes que pagar tus cosas. Pero me refiero a que es mucho más lo que podría haber. Si conozco esa historia de la desconfianza de uno a otro. Tengo una sensación vaga de que a lo mejor se piensa que la composición se va un poco del perfil de la escuela, pero en realidad podrían hacerse cosas sobre la tradición escrita, Ravel, sobre Ginastera, un montón de cosas. Pero nosotros planteamos la parte de arreglos que sea sobre la tradición oral, para que los chicos tengan ese trabajo sobre lo popular.

Ahora tenes que pensar en formas, no en un estilo, si vos pensas en rock o en folclore, no estas laburando la forma. Ahora me parece fantástico la amplitud de la escuela que vos decís también se hacen otras cosas por fuera de la música popular, cosa que no sucede en otros lugares. Creo que hay una desconfianza de estos que hacen cosas raras, y eso no ayuda. Hay

que entender lo que ocurre realmente. Porque la parte oral es muy poderosa en América Latina, pero una cosa no quita a la otra. Y a veces hay una especie de temor, tenemos que conocernos un poco más que estamos haciendo de los dos lados. Colaborar, generar espacios en común.

Por eso te hablaba de esa mirada desde afuera en el sentido de nunca uno tiene la certeza de qué y cómo se trabaja. ¿A vos te parece que falta una respuesta institucional al respecto o que tiene que ver con la proactividad de la gente de las carreras?

Yo pienso simplemente que se pueden plantear colaboraciones, ver como cranear proyectos juntos, como encararlos. Puede servir mucho para el encuentro. Conoces más de cerca a las personas, que después te encontrás en las reuniones y no tenes idea de que es lo que hace. No tenes idea de los mundos que hay en la escuela. Entonces ves donde nos encontramos, donde hay conflicto, es súper enriquecedor. Y no solamente a nivel docente sino también sobre los estudiantes.

Yo, creo además que hay otra cosa a nivel de la comunicación, aparte de lo que vos me estas preguntando. Fijarse como son a nivel comunicación, por ejemplo, la Berklee, el nivel de video, la marca, la forma de ser. Tiene que ser bien actual, bien moderno, como que la imagen acá queda un poco ingenua, vos sabes. Y es muy importante, incluso un viejo como yo lo ve. Eso atrae y retiene.

¿Eso lo ves incluso ahora?

Sí, y no por tal carrera. Es el concepto, fijate como se ven los videos últimamente. Hay algo que se ve muy de entre casa. Es muy lindo para nosotros, pero no para afuera. Verlo más profesionalmente.

- Entrevista Martin Dellavedova (Docente de la carrera de instrumentista).

Breve introducción sobre de que se trata la comunicación institucional, sobre el objetivo de la investigación (este profesor no estaba nada interiorizado sobre las funciones del equipo de producción y comunicación en la escuela, por ejemplo). Y cuando se le nombran algunos profes que trabajan hace pocos años, Martin comienza a responder:

Dani Soria, no lo conozco, por ejemplo, ahí tenes un tema de comunicación. En mi caso yo vengo de Villa María una vez a la semana entro a las 9 de la mañana, porque siempre me vengo antes para tocar un poco, y me voy a las 8 de la noche. Bajo 2 o 3 veces a cargar el termo y no veo a nadie que no venga ese día. Y no puedo venir a las reuniones porque tengo que viajar otro día sino. Entonces hay muchos que hay ingresado hace 1, 2, 3 años y no los conozco.

Es la dinámica de las clases individuales.

También. Los de viento nos conocemos todos, hemos tenido reuniones y demás, pero de viola hay chicos que no conozco.

¿Y con los profes de vientos tienen un hábito de reuniones?

No. Un poco también por eso, todos los profes de viento no somos de Córdoba, entonces reunirse no es fácil. Por ahí hay cosas que coordinamos por WhatsApp. Pero póneme, el Walter Onofri, profe de trompeta, viene de Agua de Oro, el Fabio Ferez viene de Bell Ville. Y yo también que viajo mucho. Los miércoles estoy acá, los lunes estoy en Colonia Caroya. Los martes arranque en rio tercero. Tres veces a la semana viajo, y cuando no vengo es porque la que viaja es mi mujer. Los dos tenemos laburo y cuando uno viaja el otro se queda de padre. Así que, de encontrarnos, si no es a fin de año, que no es lo normal, nos encontramos en los cursos de ingreso, que tampoco desarrollamos todos juntos toda la semana. Nos turnamos los días. Nos vamos cubriendo.

Pero dinámicas así de trabajo en equipo, hemos hablado incluso de tener, porque yo además estoy con la cátedra de improvisación de vientos. Por ahí ellos me preguntaban, pásame los requerimientos básicos que tienen que tener los chicos para entrar al taller, y lo hablamos más que nada por WhatsApp, que es más fácil que personalmente. Así que es un tema a tener en cuenta, hay muchos profes que no voy a conocer si no vienen el mismo día que vengo yo.

¿Y vos consideras a las reuniones como una necesidad? ¿Cómo crees que debería suceder? O cómo crees que afecta esto a la figura de la cátedra con respecto al resto.

En este momento como todos tenemos la misma realidad, hasta incluso económica, porque venir un día extra al que das clases es un gasto más. La solución sería tener alguna reunión mensual o semestral. Coordinar un poco más. Para mí cómo debería funcionar. Lo ideal sería tener un tronco de conocimientos mínimos de cada nivel entre las materias que se vinculan. Que supongo que es lo mínimo que pide la escuela. Y que eso se vaya revisando, cada

2 o 6 meses. Eso que te permita ir viendo que no te desvíes demasiado. Que estás trabajando con los cimientos adecuados. Eso sería lo ideal, pasa que articular eso, mediante reuniones nos excede. Sé que es obligatorio, pero para mí obligatorio, yo te digo mi realidad. Hay veces que digo, bueno, si me lo tienen que descontar que me lo descuenten, porque para mí irme a Córdoba a una reunión implica niñera, no tengo mucha asistencia para que me cuiden a los chicos. Es todo un tema que lo puedo hacer una o 2 veces al año, sin continuidad. No vivo la misma realidad que los profes que están en Córdoba. Lo más fácil es decir armamos un grupo de WhatsApp las personas involucradas y lo resolvemos desde ahí. Cada tanto tiempo tenemos que tantear si o si cómo va la cosa. Que para mí es mucho más realista.

Y esta realidad ¿Te inquieta, crees que afecta el desempeño de la cátedra y su aparición como tal en la escuela, su presencia en los espacios de producción y en los escenarios? ¿Crees que eso afecta o que cumplís en el sentido de hacer tu aporte formando una persona y hay finaliza tu rol? ¿Te inquieta?

Me inquieta en el sentido de que yo sé que no manejamos el mismo nivel de exigencia como cátedra. Lo sé por comentarios de los profes, no todos tenemos el mismo manejo de conocimiento. Suponte hablando de lo que es mi especialidad que es la improvisación. No sé bien en el caso de Walter, pero si Fabio tiene más formación técnica. Entonces los conocimientos que él puede aportar, los veo más deficientes que lo que yo a nivel improvisación puedo aportar. Ahora técnicamente todos tenemos una base, todos podemos formarlos bien. Entonces qué me puede inquietar, y que haya vientistas que tengan más bagaje de una cosa que de otra. Yo siempre vi esto de una forma, un poco también en base a lo que vi con Pato cuando me daba clase a mí. Los profes no todos tienen la misma especialidad, con Pato yo notaba la formación clásica o técnica más la formación artística o improvisativa. Siempre iban en paralelo. Por eso Pato me dice en un momento “esta bueno unificar conocimiento y que los chicos vengan con vos a este taller entonces todos tendrían los mismos conocimientos”, un poco para suplir un poco esta falencia. Pero lo que yo si se es que no tendrían tampoco porque saberlo eso, porque hay una materia de impro que la da Luis o Andrés, que yo ahora lo cubro como vientista. Yo lo que veo que se puede concretar es eso, que todos manejen el mismo nivel. Ahora desde mi experiencia, hace 14 años que viajo, en Caroya pasa lo mismo. Hay cosas que los chicos lo terminan aprendiendo en otros lados. Es una inquietud. Así que no se, vos me decís si juntarnos ayudaría en eso, sí. Por ahí nos podemos poner de acuerdo y ayudar a otras materias.

Y también por ahí no solo generar coherencia como cátedra, sino también, en caso de que fuese necesario actualizarse, o cualquier tipo de debate que surja problematizando con los colegas.

Sí me ha pasado con esto que vos decís. Porque uno dando clase tiene una forma no sé si sesgada, pero tenes tu forma de dar clase, tu método y lo que, si noto, que es generacional, es que las formas están empezando a fallar un poco. Los tiempos, la forma en la que doy clases. El otro día una alumna me decía, porque tuve muchas faltas, “bueno, pero fijate que los chicos pueden no estar interesados en eso”. Entonces que pensamos, bueno, seré yo que lo que doy no

los motiva, o serán ellos que el contenido no les sirve. Después vi también algo no tan de la materia sino de los vientistas, que muy rápido empiezan a salir a tocar, a salir a la calle a laburar. Si tocan más o menos bien ya empiezan a trabajar y eso influye en la forma de cursado. Empiezan a faltar porque tienen fechas, hay un tema ahí que no sé cómo se debería manejar. Porque está buenísimo que hagan esa experiencia, pero hay veces que arrancan en una instancia de su formación que podría ser más adelante, entonces no los podés controlar. Entonces yo veo que las charlas que vos les podés dar, si están entusiasmados con su proyecto, no les movés el piso. Se quedan libres y dicen bueno la hare el año que viene. Eso es algo que a mí no me pasaba. A mí si Pato me decía Pato no está funcionando esto a mí me daba una vergüenza tremenda, eso es lo que veo que ya no funciona igual. Entonces tenes que buscar formas de entusiasmarlos. Yo tengo que ver hasta qué punto negocio y hasta qué punto no.

¿Y no sentís que eso desde una perspectiva global y de equipo no sería más eficiente? Que te falta un apoyo institucional respecto a eso.

Si por supuesto, en realidad institucional no. Si a mí me gusta charlar con otros profes a ver si les pasa lo mismo. Cuando un vientista toca bien se lo empieza a capturar. Entonces estaría bueno hablarlo, cada tanto charlamos, en encuentros fortuitos, pero más vale que ayudaría, hay cosas que uno no ve. Hay cosas que sí, porque tengo trayecto pedagógico, hay cosas que se cómo las puedo mejorar, pero más allá de eso, hay cosas que son del momento, que no se si hay muchas herramientas, hablar con el otro y ver si está en la misma. Eso sí puede funcionar. Pero puntualmente este es el año que más me preocupo porque es el año que más me paso. Chicos que me dicen me encantan tus clases, pero no puedo estudiar porque estoy estudiando. Y te das cuenta que las obras no les interesan tanto, se me movió el piso bastante en ese sentido. Pero uno con el trajín del año trata de llegar a fin de año y zafar, tratar de tocar y después vemos que hacemos el año que viene. Para ser más claro, yo no dudo de lo que estoy dando, sé que les va a servir. Pero no sé si ellos lo reciben de esa forma. De si les sirve. Antes te decían tenes que ver esto y lo hacías. Ahora te dicen “che y porque tengo que ver esto, si no me gusta”. Sirve charlarlo, sirve una capacitación que nos de herramientas, pero hay que ver.

¿Y te surge leer, investigar, respecto a lo que está sucediendo en la escuela a nivel producción, a nivel económico, fuera de la catedra? Porque desde hace un par de años se llevan adelante una serie de cambios, y no hay certezas de cuál es la recepción de eso.

Está buenísimo eso, no sé si estoy al tanto de todo, pero sí, eso motiva. Las actividades en el museo de la mujer, mostrar a los profes que antes no se mostraba mucho, eso está buenísimo. Y alguna vez hablaba con Pato algo que paso alguna vez, que a mí me llevo a venir acá, que es salir a tocar. Antes salían a tocar a todos los pueblos, una vez de esas fue a Villa María y gracias a eso terminé el secundario y me vine a estudiar acá. Eso le digo que no se puede cortar.

Claro abre un mundo.

Claro, es la mejor publicidad que podés tener, además de ahí vienen los alumnos. La Colmena en los pueblos sigue siendo La Colmena. Hubo una historia también, que la escuelita que es la competencia le dio la veta con los Jazz camp, que está buenísimo, pero es una vez al año y concentra solo gente interesada en eso, que está buenísimo. Mis alumnos van. Ahora eso comparado con lo que, hacia la colmena de forma mucho más remada, que iban a los pueblos a tocar, los chicos salían, elegía a los de cierto nivel, lo que hace la Big Band ahora, pero lo mostraban en todas las zonas. Y eso para mí es fantástico, es una de las cosas que ni siquiera depende tanto de las redes, depende de mostrarlo más físicamente.

Claro, va más allá de las redes, que es la cara más visible de nuestro laburo, pero hablaba más desde el interés en lo que sucede en otras cátedras, a nivel dirección, hablaba del interés en participar, más allá de la dificultad de no poder hacerlo en este momento.

No, porque al estar en varias instituciones, lamentablemente mi energía está puesta en que lo que yo hago sea lo mejor posible, y rendirle lo mejor posible a la institución. Pero tener injerencia en otros niveles, no pongo energía en eso. Mi energía está en dar clase y formarme yo, no me da para más. Con otras cátedras mi extensión es hasta la familia de los vientos. Es eso, lo que a mí me involucra.

Y cuando tenes una necesidad de algún tipo, ¿sentís que tenes a quien acudir, exceptuando a dirección?

Lo que pasa que yo me maneje siempre de forma personal con Pato. Nunca tuve problemas. Más allá de cuestiones de sueldo, que no me alcance por el tema de los viajes, che Pato este alumno mira, entonces yo apunte más a su experiencia. Entonces algunas cosas las hablo con mara, que son más administrativas, o la Nati, y lo demás con Pato.

No sentís, al haber hecho el trayecto como estudiante, ¿Te parece que el trato personalista influencia este tipo de cuestiones? Vos hablas de “los que estamos hace mucho”, que se acostumbran al 1 a 1, a saltar ciertos trayectos institucionales.

Claro, lo que pasa es que vos pensá que esto es nuevo. Esta forma de trabajo un poco más organizada, con más aristas. Yo no estoy en contra, para mí lo más cómodo es lo que hago ahora, le mando un audio por celular. Si eso es mejor o no, no lo sé, es la forma que yo conozco. No solo la tengo acá, la tengo en las instituciones donde tengo antigüedad. Y si entiendo, porque lo he visto saturado a Pato. Entonces me alegra todo esto, uno se tiene que adaptar a otra forma de trabajo. Con el tema de toda esa lista de mails se me hizo un lío.

Te pareció difusa la información.

No, es que yo no estuve el día de la reunión, yo voy reaccionando tarde, pero me acomodo. A cada cambio de estos hay que darles tiempo, no todos tenemos la velocidad que

tiene tu generación. Y yo no soy de los viejos viejos, pero digamos hay cosas que tienen que acomodarse. Entonces yo ahora tengo 6 mails, la boleta va a uno, si tengo que hacer una consulta administrativa va a otro. Antes era más del dialogo, sé que ayuda por eso estoy feliz que lo estén haciendo, sé a dónde va. De adquirir el hábito, soy muy rutinario. Lo cual no me estresa. Así me funciona para no estresarme. Si el proyecto está bien pensado con criterio y crees que va a funcionar tenes que dar tiempo para que haya errores y se acomode. Noto que no se le da valor al tiempo. No es lo mismo hacer un cambio en un taller que en un terciario con tantos profes. Desde lo personal, conociendo la historia de la escuela creo que el cambio está buenísimo, creo entenderlo, pero van a tener que tener paciencia, y ver que funciona mejor. Con las cátedras un poco lo mismo. Yo no soy rígido, pero necesito comprobar el problema.

Y que te bajen directivas al respecto ¿te parece positivo o sentís que están entrometiéndose en tu manera de ejercer?

Para nada, si me das herramientas que me ayuden a mejorar el desempeño no. Si me estas cambiando sin consultarme sí. No me paso eso, al contrario, siempre tengo apoyo por demás acá. Hablo por Pato porque es el que termina tomando esas decisiones, me dijo, “loco mira me gusta cómo están reaccionando tus alumnos quiero que armes el taller de vientos”. Si por ahí con el tiempo hay cosas para rever. Yo a partir de este año estaré mucho más atento a ciertas cosas y lo hablare con los chicos de la cátedra. Veamos si esto es absolutamente necesario y si genera problemas vemos si es alternativo. Y las cosas que no pueda resolver pediré algún tipo de asesoramiento.

Hubo otras veces que la gente quiso apoyar y que activo cosas, y se vino desde dirección y los hicieron a un costado, se hicieron cargo para hacerlo a su manera.

Ese personalismo también comunica.

No intencionalmente. Pero sí. Te frena eso.

Claro. Bueno, con esto estamos bárbaro, te agradezco por tu tiempo Martín.

No por favor.

- Asamblea docente (Diserta Oscar Pedano)

Tuve una charla hace unos días con Nico, charlas de trabajo y conté un par de cosas. Y Nico dijo “se hace necesario que estemos juntos y charlemos”. Bárbaro, gracias a todos por venir, para mí es fundamental que estén. Voy a hablar de algunas cosas que tienen que ver con la escuela, voy a hablar de algunas cosas personales. Si por ahí me quiebro, a bancarla, ustedes son mis compañeros.

Y adelante, lo que les quiero contar primero, quiero hacer una reflexión delante de ustedes respecto a la realidad de la escuela, que es lo que se vive hoy, que es lo que tenemos, que necesitamos. Y de esa manera entendiendo esa realidad podemos dar pasos para adelante, no nos quedemos quietos. A mí me paso hace unos años tener que hablar, a muchos los miro y sé que estuvieron esa noche. Las cosas no estaban bien en la escuela. Me acuerdo que les dije, si yo les digo vamos hagamos una sociedad, es una mentira porque la escuela no estaba bien. Tenía un pasivo de 4 y un activo de 2, entregarla era entregar una bomba. Después se habló de convertirla en una fundación. Y 9 meses después abrimos las puertas con el nombre de fundación. Y hasta ahora hemos podido movernos. Voy a hablar de cuestiones concretas y otras voladas. Sobre todo, los chicos nuevos esta bueno integrarlos a estas verdades, darles la posibilidad de que se expresen y que puedan decidir. Porque en estos momentos difíciles hay que decidir cosas y es bueno que lo hagamos entre todos. Tampoco estamos en terapia intensiva. Hay situaciones que hay que tener en cuenta y lugares a los que no hay que llegar.

La colmena es un lugar caro al sentimiento de muchos de nosotros. En general por lo que los conozco a casi todos, no es solo un lugar a donde venimos a dar clase, es un lugar donde hemos pensado en gente, en seres humanos, en una forma de vida, en una forma de hacer música, de hacer arte, en una forma de defender esa música y el arte. Desde ese ese lugar, desde la ética y la honestidad. Y cuando los miro creo les ha ido bastante bien, veo personas integras, gente que pelea cada día por su laburo, como corresponde. Y dentro de una actividad artística, que vivimos en un país donde parece que nos cascotean para no dejarnos ser. Y esta en nosotros saber en qué trinchera nos vamos a poner, que pelea vamos a dar, pero quédense tranquilos que no vengo a decirle que la escuela cierra las puertas. Yo voy a mezclar un poquito de cada cosa, no quiero ir solo por el lado humano porque se me va a dificultar un poco.

Les voy a mostrar algo que es tangible, que es real. Y es de todos los días, y de ahí vamos a ir sacando conclusiones. La escuela empezó el año con 450 alumnos, hoy tiene 375. Si hacemos un análisis serio, tomando los días de clase, vemos que tenemos un promedio de una deserción por día. Es difícil. No es más difícil que otros lugares, hay que verlo como tal. Hay gente que está mucho peor. Les voy a dar un par de datos. Hay una lista de personas que está en un plan de becas, cuando uno siente el numero duele, jode. Estamos ayudando gente a que pueda estudiar, no es que ciento y pico estudian gratis, sería imposible. Algunos tienen beca total, otros media y así. La escuela invierte por estos chicos algo así como unos \$170.000 por mes. La escuela recauda aproximadamente 1.300.000 por mes y solo de clases individuales se pagan 318.000. La escuela entre honorarios, sueldos y aportes tiene un gasto arriba del 1.170.000 por mes. Son cifras que asustan porque no nos da la posibilidad de accionar. A mí

se me rompe una Voce, no puedo esperar, tengo que mandarla a arreglar. Si se me quema un equipo tengo que mandarlo hoy, puede esperar pintar o no pintar esta sala, pero hay cosas que no. Entonces estamos en un momento de precariedad. Es decir, es una escuela donde está llegando casi el 85% es lo que se paga en sueldo y honorarios, con lo que queda se paga todo lo demás. Ustedes se preguntan si lo demás es caro o no, y yo les cuento que el alquiler de corrientes sale \$60.000. Asusta.

Yo tengo acá para mostrarles, no porque tengan que verlo para creerme, un plazo fijo de 1.077.000 pesos. Desde que empezó la fundación, yo siempre tuve un millón guardados. Como en una familia, no se puede tener 0 pesos. Tienes un problema y hay que tener resto, que cosas habrán pasado en la política que en febrero pague los últimos \$80.000 y esa reserva se fue. Soy muy cuidadoso en cuidar los dineros de la escuela. Un millón no es mala guita, no es guita para una empresa, pero para el boliche que somos nosotros, no es mala guita. Lo que pasa es que cuando se cierra la escuela hay que tener \$2.500.000 para salvarse, lo cual me asusta porque yo nunca tuve ese dinero en mis manos, no sé lo que es. Pero no me asusta al punto de no poder hablar con ustedes, no me asusta venir a decirles como son las cosas. Porque este lugar vale la pena, es un lugar que todavía no lo hemos hecho explotar. Tiene un vuelo tiene unas posibilidades que todavía porque no hemos podido, porque no tuvimos tiempo, porque hay que discutir más. Este lugar tiene una energía importante.

Yo tengo 62 años, y a esa edad no se comienza una lucha, a esa edad ya hay que irse retirando, uno se mantiene, pero a los 62 años es hora ya de ir dejando el lugar, y lo que yo no quiero dejar es la mentira. No les quiero dejar la nada. No quiero dejarles una hipoteca. Quiero dejar algo plantado que para las nuevas generaciones sea un lugar de pensamiento, de despegue. Si ustedes me dicen cuánto tiempo te quieres dar como director. Lo que me digan ustedes, si me dicen 2 años, está bien, si me dicen 4, bueno peleemos. Pero quiere decir que de acá va a salir el director de la escuela, no quiero traer un curriculum, quiero una persona que conozca la historia, que tenga capacidades, ética, vuelo, empuje. Pero de acá, de los que vinieron hoy, tiene que salir un director. No es un tema que me pese, pero lo estoy haciendo mal. Y eso lleva a la escuela a un lugar que no es el mejor. Tener un mal director no lleva a buen puerto. Por qué no puedo ser buen director. Porque por algún motivo que no me interesa, y seguramente es responsabilidad mía, cuando empezamos con la fundación, Luis Vega, que está muy enfermo, tiene cáncer, esta jodido.

Por algún motivo Luis, que lleva los libros, es una persona honesta, pero por algún motivo se fue retirando de la administración. Sin darme cuenta cayó sobre mi espalda la administración. Que no se hacerlo y no quiero hacerlo, porque me saco de la música. Me alejo de mi vida. No me parece honesto. No creo merecerme esto, pero bueno. No vamos a dejar al caballo a mitad del río. Vamos a darle para adelante. Tampoco puedo administrar bien la escuela, porque no soy administrador. No hago ni una cosa ni la otra. Tengo suerte de que acá trabaja buena gente. Creo que es el mayor capital que se puede tener. Y no hay excepciones, el 100% de las personas son buena gente. Hay un solo problema, que a algunos los c... a patadas en el c... todos los días. Pero ese es otro tema, porque terminan haciendo daño sin querer, sin darse cuenta. Intento que no se note, pero si se empieza a notar. Esta situación ha empezado a

calar hondo en mi vida privada, mi vida se ha tornado oscura. De cierta tristeza. Creo que deberé tomar el toro por las astas y hacer las cosas para que este proyecto no se caiga, y la escuela se administre bien de una vez por todas. Porque tampoco puedo poner un CEO que se lleve puesto todo en un año.

Vamos a ir tranqui. Por otro lado, habrá que ver que la dirección sea una dirección realmente. Por ahora, les doy algunas tranquilidades, cuando largamos con la fundación al poquito tiempo hice como un blindaje, sale un poco caro. Porque los bancos roban, mientras más pobre sos más te roban. Porque encima voy, me encuentro con burgos y le tengo que pagar el café 80 mangos. Burgos sale caro. El dinero que se recauda en la escuela queda dentro del banco y sale a través de sus cuentas, y lo que no sale pasa a un plazo fijo, y cuando eso se vence, vuelve a la caja de la escuela. Y hay una caja chica, porque hay un dinero que se tiene que tener, hay un dinero que se paga en negro. El alquiler si se pagara tal cual dice un contrato pagaríamos un IVA imposible. Tenemos documentos firmados igual. Pero la tranquilidad que yo les doy es que solo se saca dinero de la escuela por una tarjeta o por un cheque, y para lo segundo tiene que haber una boleta, que está sujeta a cualquier tipo de auditoria.

Nos falta ahora tener un poco de suerte. La escuela esta indefensa ante lo que nos toca vivir. Una realidad que nos pega tan fuerte, que no nos deja vivir. Todo el tiempo viendo para que alcance. Yo les cuento una anécdota, en junio fui a un bar, y dije 400.000. De dónde los saco, me había olvidado de los aguinaldos. Sin embargo, acá estamos, no dejen que se caiga. Son todos jóvenes acá, menos el viejo Hermes que tiene como 100 años, hay gente que veo hace muy poquito. Hay una energía que no se tiene que perder. Hay capacidad, hay gente que puede desarrollar proyectos importantes. Que no los hemos dejado, que no hemos podido. Disculpen, pero quiero que sepan que el lugar está. No hay dueños. Lo que pasa acá es muy loco.

Piensen en esto, que hay algo legal que no funciona. El que les firma el recibo de sueldo soy yo, lo firmo no como director, sino como director de la fundación. El director de una fundación no puede cobrar sueldo, o sea trabajo gratis. Entonces el estado, más los protege a ustedes si les permite que un director de una fundación haga de patrón, porque si en definitiva esta noche vengo con un escribano y firmo la renuncia, se acabó el compromiso. Cosa que no va a suceder. Elegimos, hacer una fundación como una opción a ir detrás de una ilusión. Hasta ahora nadie nos dio una mano, todo lo que tenemos, todo lo que hacemos, está hecho por los que laburan. Nadie nos regaló nada jamás. Ahora hay una leve posibilidad y me llevo frente al vicegobernador. Les dijimos que era una escuela de música popular, pero el como todos los políticos no entienden que es, preguntan si es Los Nocheros, si es cuarteto, si es la Sole. Y Tati, un amigo mío del alma, que está jubilado y me está dando una mano ahora, levantá la mano Tati. Cuando las papas quemaban vino y puso los dólares, y no es de aquel que sacaba a escondidas de la familia, te lo manda mi familia me dice. Vemos si me lo podés devolver. Me sentó frente a la esposa del gobernador. No es poco. Hay cosas que los políticos no saben, pero en 5 minutos lo entienden. Y contarles que es esto, porque la colmena es la colmena. Me acuerdo las décadas que estuve peleando por el título. “Tenes que homologar con el conservatorio” me decían. Era otra cosa, hasta que un día lo entendieron. Quien dice que no

tengamos de nuevo esa oportunidad. En lo que respecta a la administración de los fondos, ya casi que no puedo, no me da el cuerpo. Quiero que lleguen a fin de mes y se vayan tranquilos a su casa. No se olviden que muchos llegaron pendejos a dar clase, y hoy los están esperando sus hijos en sus casas, yo no le puedo fallar a esa gente.

Entonces eso es lo que me pasa. Tengo que poner un límite, que no es escaparme, pegar un portazo, el límite es plantarse y que ustedes sepan que si quieren de acá no los mueve nadie, que nadie les va a quitar el proyecto si lo quieren sostener. No es algo donde yo tenga que advertirles que se derrumba, no se derrumba si no quieren. Una de las cuestiones de las que tienen que tomar conciencia algunos profes. Para bien o para mal tenemos la adscripción desde el 99. Que significa eso, que los chicos decían quiero estudiar música y los mandaban a hacer una carrera como la gente los padres. Y con un título es, bueno anda a probar. El alumnado ya no era tan golondrina. Hay un sistema que nos sigue acosando, todos sabemos cuál es el proceso cual es el proceso de formación de un músico, que son años de evolución. Que para unos será fácil para otros no. El camino es árido, hay que dedicarle horas y nadie te regala nada. Hoy nos dicen que 4 años es mucho. Que deberían ser, ¿en cuánto Mara?

En 2 o en 3 años, ya es ley, hay que reajustarse.

Entonces qué haremos, siempre fuimos mafiosos. Siempre hemos nadado contracorriente e hicimos las cosas bien. Prepararemos a los chicos antes y después, un básico y un post título. Pero tener una escuela con título, significa esto. Mara nunca lo conto, sabe que alguien, un músico, dijo que las clases individuales no existen. O sea que vos podés agarrar 3 trompetistas y los podés hacer soplar, pones a 4 pianistas y los haces tocar. Siempre pongo de ejemplo que aun flautista, lograr que entre el aire le lleva 2 años. Y pensar que un año después te tengo que dar el título, es imposible. Y la última, tengo por decirles que hay compañeros en la escuela que en algún punto son como anti académicos, pero la anti academia no es para implementarla en un lugar que es académico. Si Coppa quiere enseñar a tocar con los codos, capaz tiene razón, pero acá no funciona. Entonces hay como una rebeldía a cumplir con lo que manda la ley, si mara dice, esto se hace así, yo he leído los mails, ella no es botona mía, ella no me dice lee lo que hace tal persona. Yo he visto que se pasa un mail con todas las fechas del año y dicen no yo no voy a ir a ese examen. Hace un año que lo sabían. No llenan los libros. ¿Saben a donde lleva eso? Es que ese estado irregular de la escuela lleva a que el subsidio no entre en la puta vida si algún día nos agarra la auditoria y vea un papel en ese estado. Entonces si esa situación es irregular ahí, puede serlo también respecto al título.

La gente de DGIPE tiene respeto por esta escuela, saben que somos más músicos que docentes, eran tiempos donde salíamos a cazar los músicos. Una persona formada como docente, es fundamental hoy en día, pero en aquel entonces yo veía gente que no le escuchaba tocar 2 notas y daban clase, decidimos entonces salir a buscar músicos. Y los músicos a veces son jodidos, se rehúsan al documento. Si no dejo sentado que di una clase, la clase ante la ley no se dio. Hable de subsidio, pero hay muchas otras consecuencias. Primero hay que tener conciencia de que eso se hace y no se discute. Vengo todos los años con la misma pregunta, mara vengo todos los años con la misma pregunta, y no me gusta hacerlo, pero tengo que

hacerlo. Porque es una escuela que acepto que el estado nos deje dar un título. Estar bajo esas reglas del juego. Cuando digo que fuimos mafiosos, digo que fuimos inteligentes para hacer cosas sin que las notaran. Yo a la primera inspectora le decía, señora algo así es anti pedagógico, créame que si enseño algo así nadie aprende. Y me decía, usted lo da así yo lo presento así. Pasaron todas las autoridades, y nunca se nos trató mal. Actualmente la directora, que nos dijo tienen que pelear por el subsidio. Y hace poco nos dijo, la DGIPE está para impedir, cajonea todo. Pero hay lugares donde siguen dando subsidios. No nos vamos a quedar quietos. Yo estoy feliz, me siento que dije lo que tenía que decir. Hay millones de cosas que no he dicho, mara me quiso ayudar, quiso que pusieramos el proyector, que mostráramos gráficos, es muy jodido hablar de económica. La escuela si todos los chicos pagaran en tiempo y forma sería otra cosa. Cómo me gustaría algún día revolear el tema del mono tributo. Me incomoda, no me gusta, no está bien. Hay un momento que dijimos a partir de este año ponemos tantas horas en blanco. A partir de ese mes la escuela gastaba \$140.000. Si un día a mí me diera la locura y dijera vamos todos por el recibo de sueldo, se funde todo.

Yo hubo épocas que ponía dinero mío en la escuela, plata que no vi más. Cuando hicimos la fundación y entramos a corrientes, el capital de mi vida lo puse en la escuela para entrar. Además, en plaza colon todo era de la escuela, y llenar corrientes salió mucha guita. Lo importante es que sepan que en algún momento de mi vida lo hice, lo que llaman locura, hoy no puedo. No puedo ni quiero, no quiero dejar mi vida acá, es un espanto. Es feo. Vamos a buscar soluciones. Un día yo voy a hacer una auditoria en la escuela, me dirán quien va acá, quien hace esto. Hay una realidad que ya no se puede ocultar, una escuela que tiene que estar atenta. Jueves o viernes cae Tati y me dice, hay que comprar un atril para Zurbrigen. Me debe haber agarrado en un día. Tenía que pagar aguinaldos, trae uno de bolívar le dije. Y son errores, en ese afán de cuidar la estabilidad para no joderlos a ustedes.

Equivocaciones acá adentro cometí miles, aciertos unos pocos. Si los aciertos han servido para que entiendan que este es un lugar de pensamiento. Si toman conciencia de eso se van a hacer fuertes. Lo que dice el negro burgos es eso, es un lugar de pensamiento. La palabra pensamiento llévenla al punto que quieran. No se pierdan la posibilidad de vivirlo y proyectarlo hacia un futuro. Yo esta cuestión de la administración la voy a solucionar, en breve voy a dar un paso al costado y alguien lo va a hacer bien. Alguien pondrá los puntos, lo que pasa es que es muy fácil encontrar a alguien que administre y te diga bueno, está bien, 2019 10 becas y nada más. Hay una cuestión que tenemos nosotros que tiene que ver con la ideología, no somos escuela pública, pero nos gustaría. Porque vos Guada tenés que decirles a tus chicos que paguen, a vos te gustaría que fuera gratis. Para el estado sería muy fácil. Nosotros no queremos una escuela privada. Y, por último, también tienen que saber lo siguiente, cuando en el 83 puse plata para alquilar la casa de Deán Funes, yo no fui visionario, no lo crean, lo de la colmena fue cuestión de momento a momento. Y ocurrió. ¿Saben lo que dice Luis Lewin? Que no vino, si no le pago no viene. Dice que la escuela es su gente. Los chicos que vienen acá, dicen quiero venir a estudiar con tal gente. La escuela se hizo con gente. No existe solo un buen programa, o una buena instalación. La escuela fue creciendo a la deriva. Era una tabla en el mar, y ahí se van subiendo monos.

Me encanto la imagen.

Créanmelo chicos, yo nunca proyecte. Quiero solucionar esto, estar con ustedes, que me acompañen, que escuchen las ideas. Cada cosa que conseguimos la conseguimos con el esfuerzo del trabajo de cada uno. Ese piano ¿saben cómo junte la guita? Con una alcancía más o menos, iba juntando billetes. Y un día dije, cual es el mejor piano eléctrico del mercado, y lo traje. Y ahora pienso en un piano de cola. Cuando los chicos van a poder sentarse en un piano de cola. El pianista nunca elige, no es como el guitarrista, que lleva su instrumento. Mira este tiene una guitarra de juguete. Ya sabemos que sortear para el día del niño. Bueno, en algún momento en esta crisis, sucederá eso también.

En fin, somos rebeldes, pero necesito no sentirme más solo. Quería mirarlos y decirles, sean protagonistas, métanse en la lucha. No quiero que piensen que esto está en manos de algunos, y los otros siguen órdenes. Eso no sería el arte. La noche que surgió la fundación fue alucinante, porque dos palabras me dijeron y me solucionaron la cuestión. No me dejen solo. Porque un día se nos va a ir a la mierda esto, se nos va el proyecto. Y acá pudo dar clase hasta aquel que no tuvo un título, íbamos y peleábamos a la DGIPE, y entendieron que teníamos razón. Entonces ayúdenme a salir, no es justo que la colmena sea un atentado contra mi salud, estoy haciendo todo mal, soy mal director, mal administrador. Pasamos por todas, Alfonsín, Menem, 2001. En el 2001, que todos lo han vivido, saben que la escuela se caía a pedazos, y allá se iban levantando las paredes del estudio. Yo no quería venir a ver la obra, estaba aterrorizado. En ese entonces María José mi primera esposa, laburaba en el proyecto, y pagaban 5 pesos la bolsa de cemento, y cuando el verano terminaba costaba 25. Entonces como no voy a creer que se puede. Y para terminar lo más lindo es que el cabezón va a ser papa. No tengo más nada para decirles. Donde tenga que estar voy a estar.

Encuestas (modelo):

28-02-2020

Encuesta para personal docente y no docente.

Encuesta para personal docente y no docente.

LEER CON ATENCIÓN POR FAVOR:

Estimados compañeros, el siguiente formulario está pensado para relevar algunos datos útiles que permitirán luego intervenir con mayor precisión en las problemáticas que rodean nuestra vida institucional. Como se afirma anteriormente, el propósito de esta auditoria no es solamente lograr los objetivos de mi trabajo final de grado, sino también generar un aporte significativo a La Colmena para lograr transformaciones profundas que faciliten el que hacer de todos sus integrantes.

Se ruega responder con total sinceridad, de manera que los datos arrojados sean fieles a la realidad (por ejemplo: si desconocen los objetivos o el reglamento, señalen la opción acorde a ello) y todo esto tenga sentido. La encuesta es completamente anónima así que pueden responder con naturalidad.

1. Edad:

Marca solo un óvalo.

- 20 a 34 años
 35 a 49 años
 50 o mas

2. Género:

Marca solo un óvalo.

- Mujer
 Hombre
 No binarie

https://docs.google.com/forms/d/1UIRs90v-T-oEgQCUi4LuTgWPk8n_mhoJhmuseljTo7k/edit

1/7

3. Atravesaste algún periodo de formación en La Colmena

Marca solo un óvalo.

- Sí, hice la carrera.
- No
- Solo durante un tiempo.

4. Cargo que ejerce:

Marca solo un óvalo.

- Recepción
- Docente de Composición, producción y arreglos.
- Docente de Vocalista
- Docente de Instrumento
- Administración

5. ¿Conoces todas las áreas del organigrama?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

6.

Marca solo un óvalo.

- Opción 1

Objetivos Institucionales

- Promover la música popular, y su estudio, en la ciudad y la provincia.
- Brindar espacios de desempeño profesional a l@s estudiantes.
- Obtener una subvención estatal y lograr una mayor accesibilidad al cursado.
- Concentrar las actividades en un solo espacio edilicio.
- Fomentar la actividad cultural en la ciudad de Córdoba.
- Colaborar, a través del arte, a problemáticas sociales de la ciudad de Córdoba.

7. Siendo 1 (uno) el valor mas bajo, y 6 (seis), el mas alto: ¿Que tanto conocías los objetivos de la organización? (Responder a conciencia)

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	
Nulo conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy interiorizad@

8. ¿Cuales de estos valores reconoces como propios de La Colmena? (los que no sean tildados serán considerados como "no propios").

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Participación
- Respeto
- Perspectiva de género
- Innovación
- Compromiso
- Excelencia académica
- Solidaridad
- Salario digno
- Trabajo en equipo
- Organización
- Todos
- Ninguno

9. ¿Bajo que normativa trabajas en La Colmena?

Marca solo un óvalo.

- Ley de educación privada
- Reglamento Institucional
- Ambas
- Desconozco

10. En caso de conocer la normativa: ¿Que tanto sabes de ella?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

11. ¿Te sentís valorado por la organización en tu espacio laboral ?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

12. Cuando tienes un conflicto: ¿a quien acudís?

Marca solo un óvalo.

- Dirección
- Académica
- Recepción
- Administración
- Comunicación
- A diferentes áreas según el problema.

13. ¿Estás conforme de como se resuelven?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- A veces
- No se resuelven

14. ¿Tienes dificultades para comunicarte con algún área en especial?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Dirección
- Académica
- Administración
- Recepción
- Producción y Comunicación
- Legal
- Otras carreras/cátedras
- Todas
- Ninguna

15. ¿Como recibís prioritariamente información de la organización?

Marca solo un óvalo.

- Reuniones
- Comentarios
- Cartelera
- Mails del area involucrada
- No suelo enterarme de las novedades

16. ¿Consideras que recibís la información suficiente para llevar adelante tus tareas?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- A veces

17. Si no te llega ¿La buscas por tu cuenta?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No tengo en claro donde hacerlo

18. ¿Consideras útiles los canales institucionales?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Me resulta indiferente

19. ¿Estarías dispuest@ a recibir capacitaciones fuera del horario laboral?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No son necesarias

20. ¿Que temáticas te interesarían?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Trabajo en equipo
- Cuestiones Pedagógicas
- Problemáticas de género
- Capacitación en plataformas laborales digitales

Otros: _____

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Resultados de las encuestas:

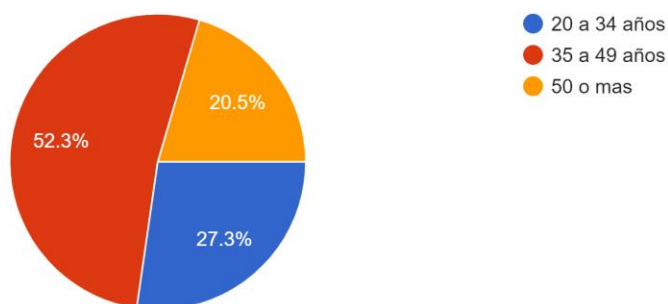
- Enlace al Excel con los resultados:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1LoGhe8KWyDXJIEw9TIOsd3-DEDsDpSI9WXEiLJRaDko/edit?usp=sharing>

- Resultados en gráficos:

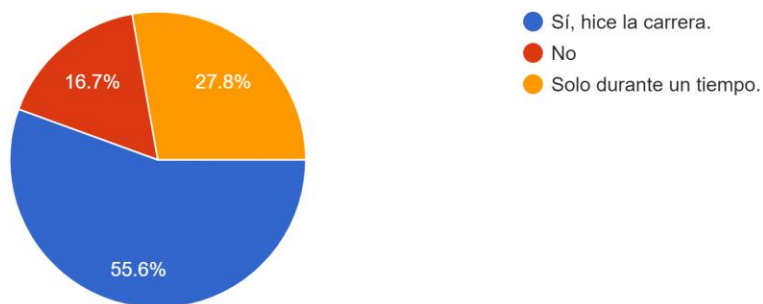
Edad:

44 respuestas

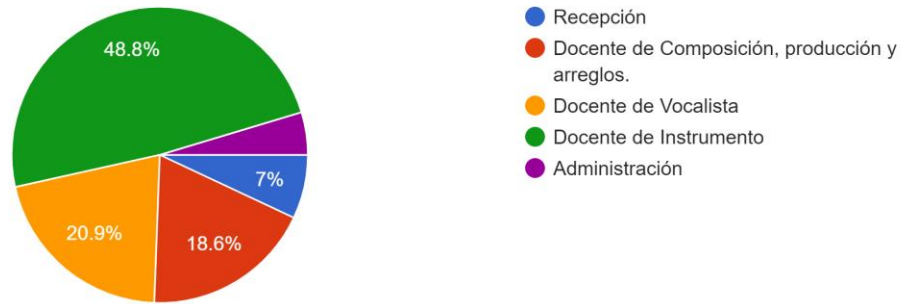


Atravesaste algún periodo de formación en La Colmena

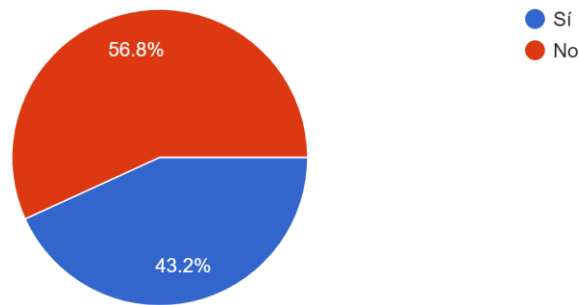
18 respuestas



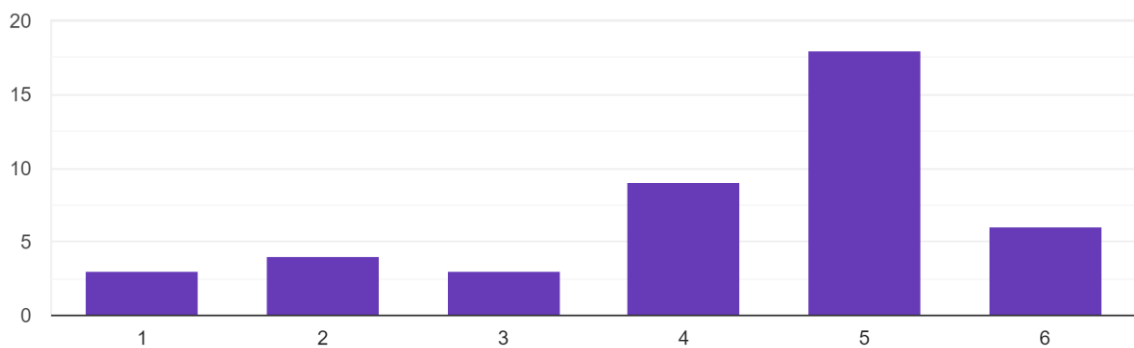
Cargo que ejerce:
43 respuestas



¿Conoces todas las áreas del organigrama?
44 respuestas

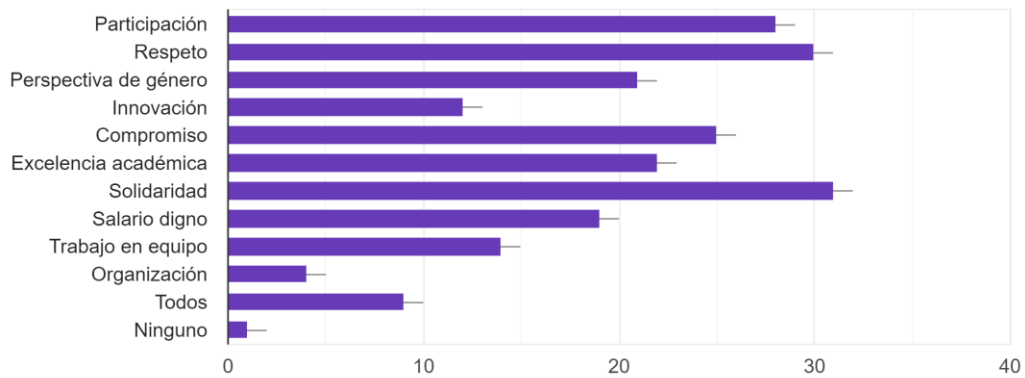


Siendo 1 (uno) el valor mas bajo, y 6 (seis), el mas alto: ¿Que tanto conocías los objetivos de la organización? (Responder a conciencia)
43 respuestas



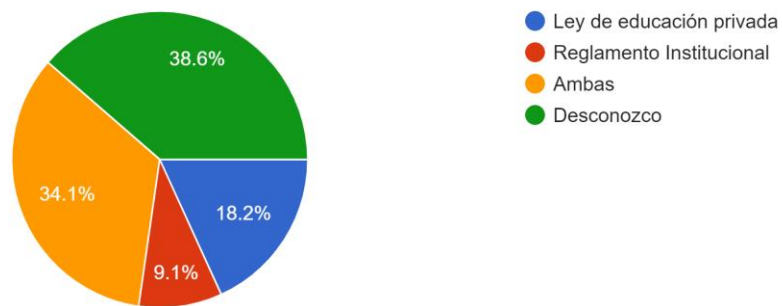
¿Cuales de estos valores reconoces como propios de La Colmena? (los que no sean tildados serán considerados como "no propios").

43 respuestas



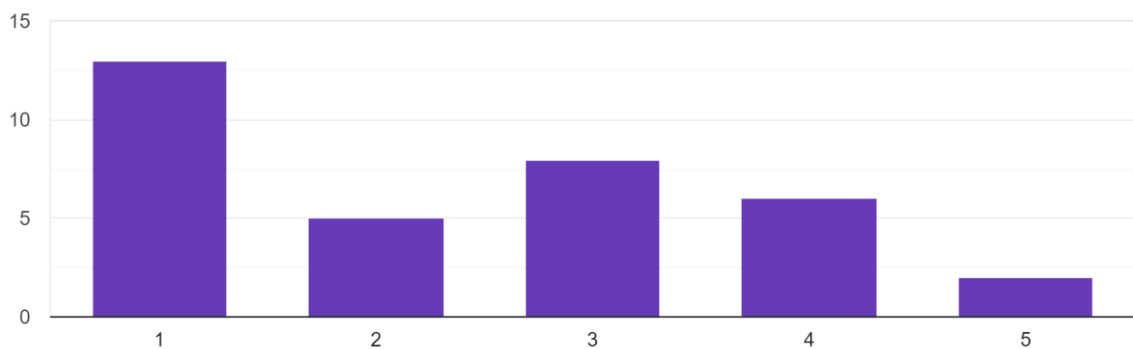
¿Bajo que normativa trabajas en La Colmena?

44 respuestas



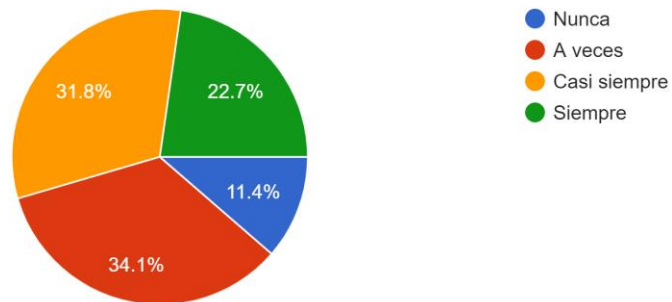
En caso de conocer la normativa: ¿Que tanto sabes de ella?

34 respuestas



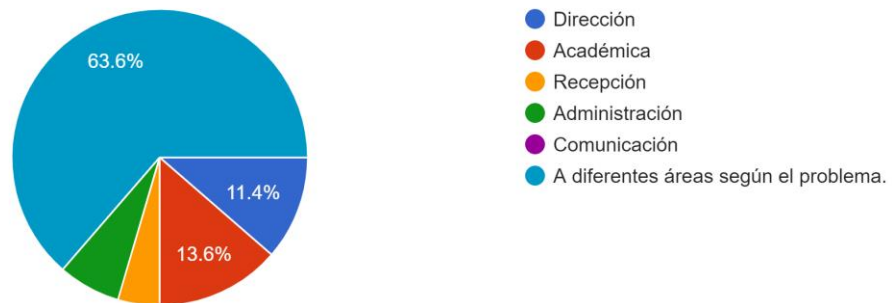
¿Te sentís valorado por la organización en tu espacio laboral ?

44 respuestas



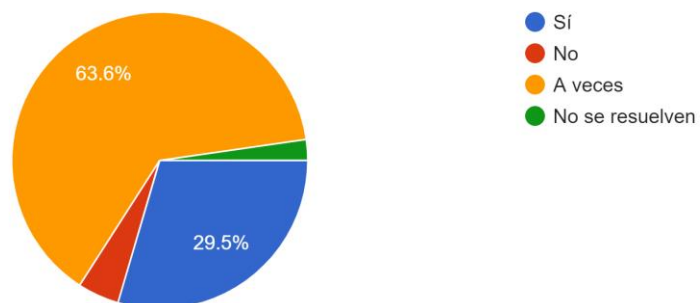
Cuando tenes un conflicto: ¿a quien acudís?

44 respuestas



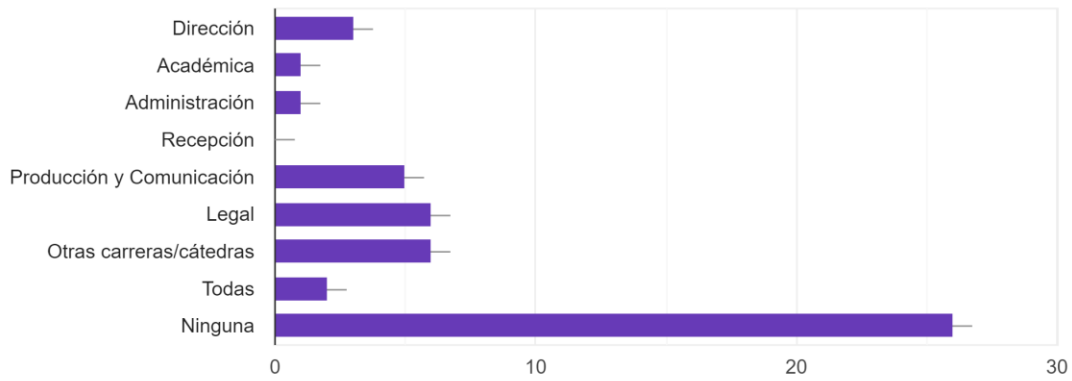
¿Estás conforme de como se resuelven?

44 respuestas



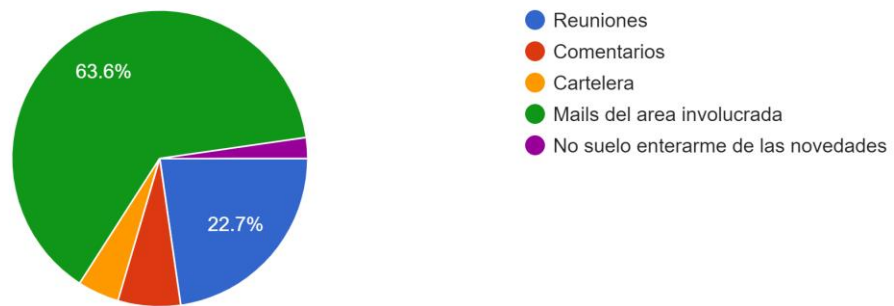
¿Tenes dificultades para comunicarte con algún área en especial?

42 respuestas



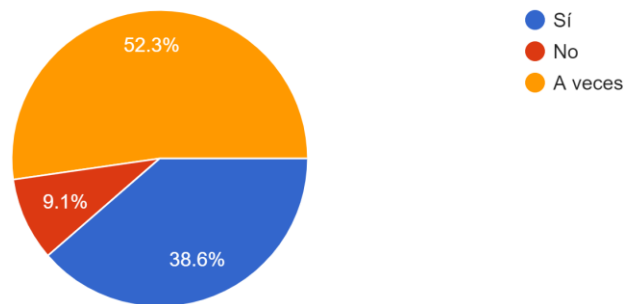
¿Como recibís prioritariamente información de la organización?

44 respuestas

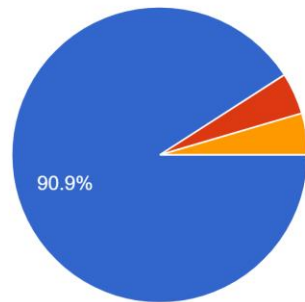


¿Consideras que recibís la información suficiente para llevar adelante tus tareas?

44 respuestas

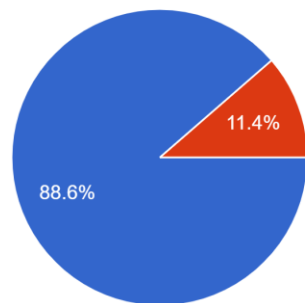


Si no te llega ¿La buscas por tu cuenta?
44 respuestas



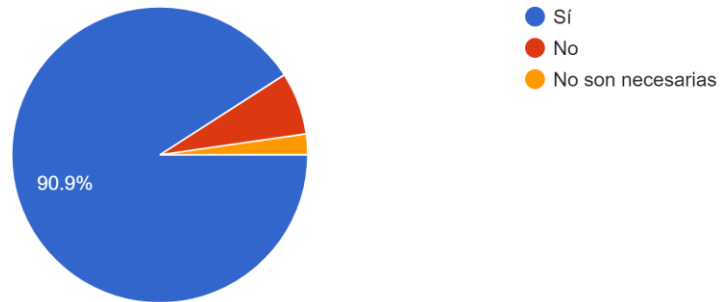
- Sí
- No
- No tengo en claro donde hacerlo

¿Consideras útiles los canales institucionales?
44 respuestas

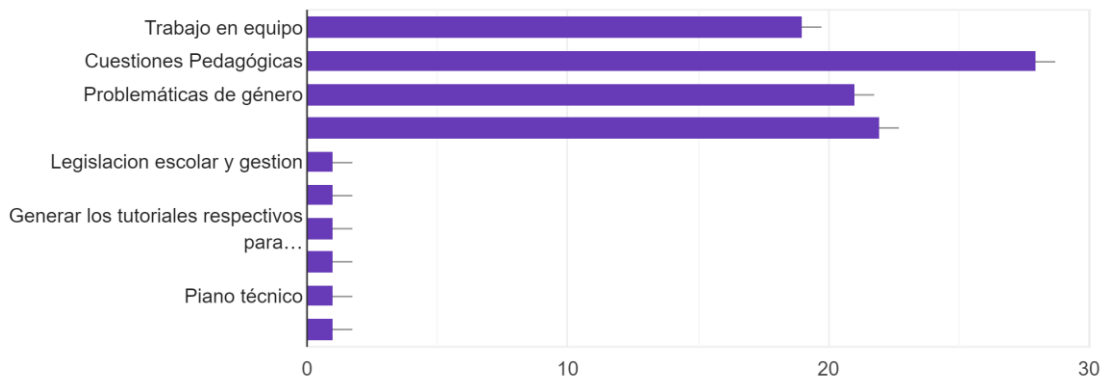


- Sí
- No
- Me resulta indiferente

¿Estarías dispuesto@ a recibir capacitaciones fuera del horario laboral?
44 respuestas



¿Que temáticas te interesarían?
42 respuestas



Organigrama institucional:

ORGANIGRAMA OFICIAL - 2019				
FUNDACIÓN LA COLMENA - ESCUELA DE MÚSICOS				
Área	Persona	Función	Horario	Tareas
DIRECCIÓN	Oscar Pedano	Director	Lunes a Viernes de 15 a 20 hs (en la oficina) (Más 3 a 4 horas extras diarias)	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas de Dirección: Revisión de programas, reuniones de cátedra, control de la administración académica, control del personal administrativo y docente, dirección artística (se involucra muchas veces en logística de los eventos), gestión ante entes oficiales (ejemplo DIPE, casa de gobierno, teatro, agencia córdoba cultura, etc). - Tareas administrativas: control de pago de cuotas de alumnos, asignación de cuotas a cada profesor, asignación de montos de horas cátedras a cada profesor (y control), control en la liquidación de sueldos, control en la liquidación de honorarios, control diario en la cobranza de las cuotas de cada alumno, actividad bancaria, compra y reparación de instrumentos, equipos y otras cuestiones materiales y edilicias. - Contratación de los diferentes servicios ante situaciones coyunturales (pintores, cloaquistas, albañiles, técnicos en computación, etc.). Registro del dinero que entra y que sale de la escuela.



1

Área	Persona	Función	Horario	Tareas
ACADÉMICA	Natalia Pacheco	Secretaria Académica	Lunes a Viernes de 8:30 a 14:30 hs.	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma del cursillo de ingreso. - Organización de mesas de exámenes. - Control de que los profesores pasen las notas en tiempo y forma. - Control de los legajos de alumnos y profesores. - Emisión de los analíticos de los egresados. - Seguimiento y desarrollo de los libros matrices. - Nexa con DIPE (debe responder a toda la documentación que DIPE solicite a la escuela). - Prestar atención a demanda de profesores y alumnos, filtrar situaciones para ver qué puede resolverse sin que se derive al director. - Diseño de cronogramas en conjunto con la Coordinadora Pedagógica.
	Mara Méndez	Coordinadora Pedagógica	Lunes de 17 a 20:30 hs - Martes a Viernes por la mañana.	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión de los planes de estudio. - Acompañamiento a profesores en algunos aspectos metodológicos y didácticos del ser docente. - Generar acciones en la red provincial de formación continua (esto incluye preparar todos los proyectos que serán cursos y capacitaciones con puntaje docente). - Trabaja con los programas de los profesores, organización de libros de temas, mesas y actas de examen. - Comunicación con los profesores en relación a todo lo que desde DGIPE se solicita. - Comunicación con los estudiantes ante situaciones que se presenten durante su cursado, con el centro de estudiantes acompañando institucionalmente sus actividades. - Coordinación de reuniones entre docentes, estudiantes y/o egresados con el director. - Acreditaciones de sueldos. - Colaboración con la Secretaria Académica en el trabajo con los libros matriz y de actas. También en lo referido a las normativas que llegan a la escuela desde las distintas áreas del ministerio de educación, consejo federal de educación, etc. - Carga de información en el sistema de autogestión (define grupos por cátedra, horarios, cupos, etc).



2

Área	Persona	Función	Horario	Tareas
CONTABLE	Natalia Moretti	Secretaria	Lunes a Viernes de 16:30 a 21 hs	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranza de cuotas en efectivo y con tarjeta. - Verificación de transferencias bancarias para acreditar al alumno correspondiente. Mails de confirmación de depósito. - Informes al Director y a la encargada del seguimiento de los deudores, sobre los pagos diarios, bajas y saldos. - Pago en efectivo a Suplentes y/o a contados profesores. - Pago de impuestos. - Supervisión y manejo de la caja diaria. - Supervisión del listado de becas y solicitudes.
	Mónica Franzone	Contadora	Sin horario fijo	<ul style="list-style-type: none"> - Administración general de la escuela.



3

Área	Persona	Función	Horario	Tareas
ATENCIÓN AL PÚBLICO (INTERNO Y EXTERNO)	Gisela Paz	Administrativa (Sede Corrientes)	Lunes y Martes de 8:30 a 14:30 - Miércoles a Viernes de 14:30 a 21:30.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención telefónica para cuestiones informativas (internas o sobre las carreras). Cumple la misma función interpersonalmente. - Inscripciones a materias y a la carrera. Proporciona información sobre el sistema de autogestión. Atención a alumnos. - Cobranza de cuotas y deudas. - Emisión de certificados de alumno regular. - Resuelve encargos de Secretaría, de Académica o de la Coordinadora Pedagógica (por ejemplo, hacer fichas de los datos de los profesores, hacer que se firmen los recibos de sueldos). - Atención del whatsapp de la escuela, a veces responde mails (lacolmenaescuelademusicos@gmail.com). - Revisión de las aulas antes del ingreso de los profesores, separa los libros de asistencia para que sean accesibles para los profesores, atención a las demandas de profesores para las clases. - Responde a demandas informativas sobre los horarios de las materias. - Registra faltas, reemplazos (busca reemplazos cuando los profesores no lo consiguen). - Atención a los materiales de librería que hacen falta. - Resuelve inconvenientes coyunturales, como por ejemplo llamar al quien sea necesario por fallas edilicias.
	Magdalena Alcaraz	Administrativa (Sede Corrientes)	Lunes a Martes de 14:30 a 21:30 - Miércoles a Viernes de 8:30 a 14:30.	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de la escuela. - Atención telefónica e interpersonal en la escuela. - Entregar y hacer firmar la documentación que se le entrega a los profesores (por ejemplo, recibos de sueldo) - Recepción de inquietudes, dudas o quejas por parte de profesores y alumnos (ya sea sobre alguien o sobre la institución). - Encargada de buscar quien debe resolver problemas edilicias. - Inscripciones y cambios de horarios de los alumnos. - Recepción de documentación y certificados médicos de alumnos. - Ayuda a la secretaria académica con los Legajos. - Gestión de reemplazos para profesores ausentes, y de no conseguirse reemplazo es la encargada de comunicar que se suspende la clase. - Intercepción de los alumnos deudores para que pasen por secretaría antes de entrar a clase. - Cobro de cuotas cuando la Secretaria no está en su horario laboral.



4

Área	Persona	Función	Horario	Tareas
ATENCIÓN AL PÚBLICO (INTERNO Y EXTERNO)	Ignacio Serfaty	Administrativo (Sede Bolívar)	Martes de 15:30 a 22 hs - Jueves de 9 a 15:30 hs.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al público interno: al alumnado, también a los profesores. - Celaduría: Ordenar aulas para las clases, entrega de planillas, atención a problemas coyunturales. - Limpieza de aulas cuando no está el personal de limpieza. - Limpieza de cocina cuando los profesores no lavan. - Atención a cualquier problema de la escuela: electricidad, de la seguridad, de charlar con los padres cuando se acercan por algún motivo (para filtrar asuntos al director).
	Leonardo Ricciardino	Administrativo (Sede Bolívar)	Lunes y Viernes de 15:30 a 22 hs - Martes, miércoles y jueves de 9 a 15:30 hs.	<ul style="list-style-type: none"> - Dejar las aulas listas a los profesores (se suele hacer la noche antes). - Atención al público externo, informes. - Control junto con personal de Corrientes, sobre faltas, reemplazos. - Atención a necesidades coyunturales (Ir a ferretería para cambiar una lámpara, etc). - Está pendiente 24 hs de llamadas a su teléfono personal vinculadas a necesidades de la escuela, ya sea de profesores o de directivos.
	Cristhian Travesa	Administrativo (Sede Bolívar)	Lunes y Miércoles de 9 a 15:30 hs - Viernes de 15:30 a 22 hs.	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de la escuela y las aulas. - Acomodo de aulas (para distintas materias) e instrumentos. - Entrega de libros de temas a los profesores. - Portero (lo cual le impide supervisar cuestiones importantes como el manejo del estudio de grabación). - Limpieza del patio. - Resuelve problemas técnicos que no requieran llamar a un profesional. - Prepara el backline para los eventos de la escuela. - Realiza fotocopias a profesores y alumnos.



5

Área	Persona	Función	Horario	Tareas
PRODUCCIÓN Y COMUNICACIÓN	Horacio Burgos	Representante Carrera Instrumentista	Sin horario fijo	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración en la selección de artistas para eventos. - Gestión para conseguir espacios para conciertos. - Articulación inter-cátedra (Prácticas de Repertorio, Canto, Taller de estilos).
	Mónica Miguel	Comunicadora y Diseñadora Gráfica	Sin horario fijo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño gráfico para distintos soportes (papel, web, redes). - Edición Web. - Envío de comunicados de prensa a medios masivos y a listas de comunicación interna. - Gestión de inscripciones a eventos extracurriculares. - Planificación de actividades (Respecto a conciertos y clínicas). - Eventual planificación en cuestiones de comunicación interna (Señalética, canales de comunicación, diseño de organigrama, etc.)
	Francisco Pedano	Comunicador Institucional	Sin horario fijo	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing Digital: gestión de la imagen organizacional en Instagram y Facebook, Publicidad, difusión y en algunos casos creación de contenidos. - Recepción de mails y mensajes de Facebook provenientes de públicos externos e internos (por temas académicos, financieros o cualquier tipo de solicitud de información o contacto). - Eventual planificación en cuestiones de comunicación interna (Señalética, canales de comunicación, diseño de organigrama, etc.) - Participación eventual en actividades de producción: planificación, cobertura de eventos, coordinación del registro audiovisual.
	Fernando Fotinos	Representante Carrera Vocalista	Sin horario fijo	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración en el armado y programación de conciertos - Articulación inter-cátedra
	Nicolás Glecco	Representante Carrera Composición	Sin horario fijo	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración en el armado y grabación en vivo de conciertos - Articulación inter-cátedra



6

Área	Persona	Función	Horario	Tareas
LOGÍSTICA	Aldo Martinez	Logística	Sin horario fijo	- Logística en mantenimiento edilicio y de equipos. Pago de impuestos y servicios.
MAESTRANZA	Viviana Manzanelli	Limpieza	Sin horario fijo	- Limpieza de sedes Corrientes y Bolívar

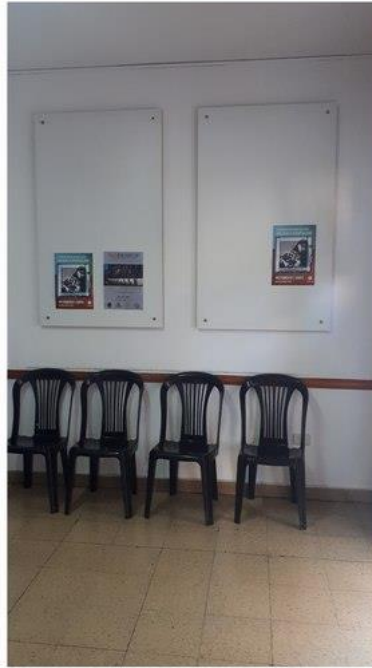


Fotos de la sede Corrientes:

Sede Corrientes



Hall de ingreso principal



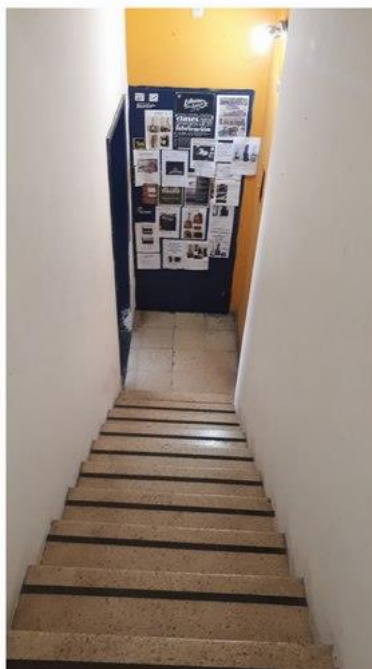
Recepción y cartelera artística



Cartelera de información académica



Cartelera Centro de Estudiantes



Escalera y cartelera de uso libre

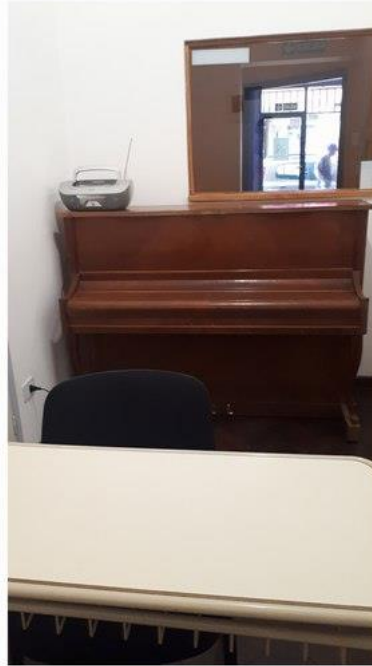


Cocina

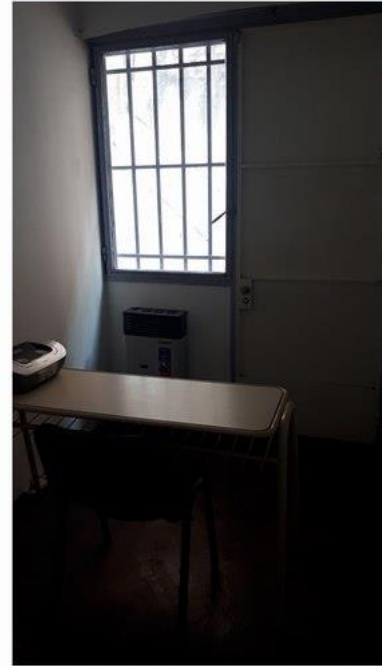
Sede Corrientes



Aula de canto



Aula "Pecera"



Box para clase individual instrumento



Aula para clases grupales



Baño



Centro de estudiantes y aula vientos

Sede Corrientes



Mural pintado por los estudiantes en la terraza

Fotos de la sede Bolívar:

Sede Bolívar



Ingreso



Secretaría e ingreso a cocina



Secretaría



Cocina



Aula para ensambles



Baños

Sede Bolívar



Auditorio



Auditorio



Aula para clases grupales



Estudio de grabación



Estudio de grabación

Carpeta institucional 2018:

Fundación Escuela de Músicos La Colmena

LA COLMENA ESCUELA DE MÚSICA

Adscripta a la Enseñanza Oficial

Resolución DIPE N° 0538/01

Títulos Oficiales de Nivel Superior

Instrumentista Superior

- Resolución DGIPE 0127/09 -

Vocalista Superior

- Resolución DGIPE 0128/09 -

Composición, Arreglos y Producción

- Resolución DGIPE 0131/09 -

LA COLMENA
escuela de música



35 años
1983 / 2018

La Colmena Escuela de Música
Corrientes 23. Córdoba. Argentina. Tel: 0351 - 4250413
lacolmenaescuelademusicos@gmail.com / www.lacolmenaescuelademusica.edu.ar

MISIÓN

La propuesta curricular de La Colmena tiene como objetivo promover el estudio de estilos musicales en ensamble como el jazz, tango y folclore. El acercamiento de los estudiantes a estas músicas es un sello de la institución que les permite desarrollar versatilidad y creatividad para enfrentar otros estilos musicales.

En el área de Composición, Arreglos y Producción los estudiantes logran amplios conocimientos que les permite producir en distintos ámbitos musicales.

HISTORIA

La Colmena Escuela de Música tiene 35 años de trayectoria y es una de las primeras y únicas escuelas de música popular del país.

Comenzó en 1983 con un grupo de jóvenes músicos, entre ellos Oscar "Pato" Pedano, su actual director, como un taller donde músicos con experiencia se encontraban para desarrollar sus inquietudes musicales.

Desde sus inicios es un semillero de músicos de gran renombre que trabajan en Córdoba, diferentes partes de Argentina, Estados Unidos, Europa y otros países del mundo.

El plantel docente está integrado por músicos y productores que transitan escenarios locales, nacionales e internacionales permitiendo una constante actualización de los contenidos brindados.

Desde el año 2012 su entidad propietaria es la Fundación La Colmena escuela de músicos.



LA COLMENA
escuela de música



Fundación La Colmena Escuela de Música
Corrientes 23. Córdoba, Argentina. Tel: 0351 - 4250413
www.lacolmenaescuelademusica.edu.ar

CARRERAS

La Colmena Escuela de Música es adscripta a la Enseñanza Oficial desde 1999 y brinda Títulos Oficiales de Nivel Superior:

- ▶ Carrera de Instrumentista Superior
- ▶ Carrera de Vocalista Superior
- ▶ Carrera en Composición, Arreglos y Producción

Cada una de estas carreras cuenta con un diseño curricular de 4 años.

Entre las alternativas de instrumentista, las opciones son: flauta travesa, saxo, trompeta, trombón, piano, guitarra, bajo, batería y percusión.

LA ESCUELA

En la actualidad, La Colmena tiene un promedio de 350 alumnos que cursan las diferentes carreras que ofrece la institución.

Cuenta con un equipo permanente de 56 docentes entre quienes se encuentran Luis Lewin (piano), Horacio Burgos (guitarra), Fernando Bobarini (bajo), Juan Carlos Tolosa (composición), Martín Dellavedova (saxo), Pablo Sosa (batería), Juan Herrera (flauta) entre muchos otros. Emplea también alrededor de 10 personas en actividades administrativas y no docentes.

Tanto alumnos avanzados como egresados de la escuela son requeridos en distintas instituciones educativas de la provincia de Córdoba.

La escuela dicta clases en dos sedes: una en zona céntrica y un anexo en barrio Güemes que cuenta con un estudio de grabación donde los estudiantes pueden registrar sus producciones de composición, arreglo y ensamble de las distintas carreras.



LA COLMENA
escuela de música

35 años
1983 / 2018

2

Fundación La Colmena Escuela de Música
Corrientes 23. Córdoba. Argentina. Tel: 0351 - 4250413
www.lacolmenaescuelademusica.edu.ar

INTEGRACIÓN COMUNITARIA

La Colmena Escuela de Música ha desarrollado durante sus 35 años de trabajo, vínculos con diversas instituciones para integrar niños y jóvenes a la educación musical. Para ello, ha trabajado a la par de instituciones sociales como La Luciérnaga, Bandas infanto-juveniles del interior de la Provincia de Córdoba, Centro Multinacional de la Mujer, Academia Solidaria de Arte, etc.

También ha ofrecido decenas de conciertos didácticos en escuelas y espacios públicos de distintas localidades del interior de la provincia.

BECAS

La Fundación La Colmena Escuela de Música tiene a disposición de todos los alumnos de la institución formularios de beca que permiten que quienes lo necesiten puedan disminuir su pago anual y poder así llevar adelante sus estudios. Con este sistema de becas parciales y completas, la escuela favorece a más de 100 alumnos por año.

Por otra parte, la escuela tiene cátedras de instrumento subsidiadas -es decir que los estudiantes de esos cursos pagan una cuota mínima - para fomentar el estudio de instrumentos de nuestra música popular que han tenido un menor desarrollo en la educación local. Desde el 2012, la fundación ha promovido de este modo la cátedra de trombón y proyecta para el 2018 la creación de la cátedra de bandoneón.



LA COLMENA
escuela de música



Fundación La Colmena Escuela de Música
Corrientes 23. Córdoba, Argentina. Tel: 0351 - 4250413
www.lacolmenaescuelademusica.edu.ar

BIG BAND Y ENSAMBLES

En la década del 80 surge el ensamble La Colmena Big Band integrado por estudiantes y docentes del taller La Colmena. Desde su nacimiento y hasta la fecha ha realizado presentaciones en diversos festivales de jazz, en el Teatro del Libertador San Martín junto a la Banda Sinfónica de la Provincia y también en el interior del país.

En la actualidad La Colmena Big Band es dirigida por Oscar "Pato" Pedano y la integran estudiantes de la institución que año a año van rotando, permitiendo así que muchos puedan transitar por la experiencia.

Funcionan dentro de la institución ensambles que son producto del trabajo de las distintas cátedras tales como Prácticas de Repertorio en su versiones de Big Band, Jazz Combo, ensamble de guitarras, tango, folclore, latin jazz y ensamble de música brasilera.

CICLO DE MÚSICA 2017 - 2018

Durante todo el año 2017, la Colmena llevó adelante un ciclo de música en el Museo de las Mujeres de la Provincia de Córdoba, donde sus estudiantes ofrecieron cada 15 días conciertos libres y gratuitos a la comunidad en formato ensamble.

En el 2018, se reeditará este proyecto con nuevas participaciones artísticas que se generen en las aulas de la escuela.



LA COLMENA
escuela de música



Fundación La Colmena Escuela de Música
Corrientes 23. Córdoba. Argentina. Tel: 0351 - 4250413
www.lacolmenaescuelademusica.edu.ar

EQUIPO DE TRABAJO

Nuestro plantel docente 2018

CARRERA DE COMPOSICIÓN, ARREGLOS Y PRODUCCIÓN:

Juan Carlos Tolosa, Marcelo Alonso, César De Medeiros, Nicolás Giecco, Esteban Lapasset, Lucas Luján, Luciana Mora, Guido Rivera, Luis Salazar.

CARRERAS DE INSTRUMENTISTA Y VOCALISTA:

Hermes Bálsamo, Fernando Bobarini, Diego Bravo, Paula Arce, Osvaldo Brizuela, Horacio Burgos, Ramiro Caballero, Marcelo Cáceres, Joaquín Cárdenas, Rubén Cejas, Diego Clark, Marta Conti, Andres Coppa, María Correa, Martín Dellavedova, Ignacio Ducasse, Néstor Estrello, Cecilia Fandiño, Fabio Ferez, Pedro Ferreyra, Fernando Fotinós, Nicolás Gianfelici, Eduardo Gramaglia, Mauricio Griotti, Federico Guevara, Esteban Gutierrez, Juan Herrera, Silvia Herrero, Luis Lewin, Santiago Lopez, Laura Mangalaviti, Fernando Mendez, Marcelo Murúa, Nicolás Ocampo, Fernando Olmedo, Walter Onofri, Oscar Pedano, Agustín Ravasi, Matías Romero, Ignacio Serfaty, Daniel Soria, Pablo Sosa, Héctor Tortosa, Daniela Trakal, Guadalupe Vega, Mariano Velez, Julián Zurbriggen.



LA COLMENA
escuela de música

35 años
1983 / 2018

5

Fundación La Colmena Escuela de Música
Corrientes 23. Córdoba. Argentina. Tel: 0351 - 4250413
www.lacolmenaescuelademusica.edu.ar

Proyecto “Redes internas”:

Proyecto Redes Internas 2018

¿Qué es?

El proyecto “Redes Internas”, es un conjunto de tareas y actividades correlacionadas, destinadas a establecer un curso en la comunicación interna de La Colmena. Dicho proyecto, se aplicará desde Octubre, Noviembre y Diciembre de 2018. Tiene como destinatario directo al personal (incluye a los profesores de la escuela, directivos y administrativos), que son los principales portadores de la imagen que transmite La Colmena como Institución. Esto se debe a que, al establecer contacto con los estudiantes, cualquier mensaje que consciente o inconscientemente se transmite representa a la institución en su totalidad.

¿Por qué?

La comunicación interna de la escuela es sumamente deficiente. Al no establecerse y/o respetarse vías institucionales, la mayoría de las veces la información circula erróneamente (ya se trate del contenido o del destinatario). Esta situación de teléfonos descompuestos y de confusiones a la hora de asignar los mensajes, afecta directamente la eficiencia de las áreas de trabajo: ya sea a nivel académico, administrativo o artístico (ejemplos concretos se tratarán en la reunión informativa).

Este es un proyecto que se propone generar canales potables (entendiendo por potable una plataforma visible, práctica y con una función asignada) de comunicación institucional. Si bien está destinado al personal de la escuela, tiene como destinatario indirecto a los estudiantes. Esto se debe a que cualquier esfuerzo que en La Colmena se haga para enfocar la actividad de sus trabajadores, es inversamente proporcional a la atención que se les dedica a sus estudiantes. Y estos últimos, además de que legal y éticamente se les debe un trayecto académico de calidad, también son portadores fundamentales de la Imagen que se construye de nuestra institución.

Además, los esfuerzos excesivos enfocados al buen funcionamiento interno, no solo perjudican al vínculo de la escuela con los estudiantes, sino también a otras relaciones institucionales. Una de las más importantes, es con el Estado. Es sabido que la escuela está hace muchos años en busca de un subsidio que le permita sostenerse con un poco más de oxígeno frente a la coyuntura política-económica de turno, o también desarrollar la infinidad de propuestas y proyectos que surgen desde todos los claustros. Entablar este tipo de relaciones, va más allá de la presentación de documentos por parte de Secretaría Académica. Requiere, por un lado, un orden organizacional de carácter impecable. Por otro lado, y para nada menos importante, es necesaria una fuerte presencia pública institucional. Una gestión estratégica que lleve a la escuela a des-invisibilizarse frente a las autoridades, y también a la sociedad.

¿Cómo y cuándo se llevará a cabo?

Este proyecto se lleva a cabo desde septiembre. Si bien culminará en cuanto se vean resultados definitivos, se especula que se ponga en práctica durante diciembre de 2018, y que se concrete desde comienzos del ciclo lectivo 2019.

El primer paso es establecer al correo electrónico como canal institucional oficial. Cuando hablamos de oficial, se hace referencia a que desde el momento en que esto se ponga en vigencia, cualquier información que circule a través de medios de comunicación no estipulados, no será tenida en cuenta.





Estamos al tanto de que esto puede generar controversia, debido a que siempre aparece el teléfono como medio predilecto. Sin embargo, el Whats App presenta muchos inconvenientes en el ámbito laboral:

En primer lugar, muchas veces escribir a celulares particulares implica molestar a compañeros que no están en su horario de trabajo. Acto seguido, esto puede derivar en una demora y/o modificación del mensaje (ya que no llega en tiempo y forma a quien corresponde). En segundo lugar, para ciertas tareas, recibir información importante por celular resulta sumamente incómodo para el receptor, puesto que debe transcribirla (en caso de tratarse de texto), desgrabarla o reenviarla al canal que corresponde. Además, puede traslaparse (por la enorme cantidad de contenido que recibimos en nuestros teléfonos personales día tras día). Se hace hincapié en estas cuestiones de comodidad e incomodidad, ya que en una escuela que lamentablemente no puede contar con todo el personal que necesita, cuando alguien no realiza una tarea de manera correcta, implica que otro compañero (ya sobrepasado de ante mano), debe cumplirla en su lugar. Por último, La Colmena es una institución educativa constantemente controlada e inspeccionada, y este tipo de formalidades en la comunicación son muy tenidas en cuenta a la hora de acumular méritos (para el subsidio, por ejemplo).

Muchas veces se cree que el mail es obsoleto (sobre todo cuando entra en juego la variable de la instantaneidad). Sin embargo, cuenta con muchas ventajas a la hora de trabajar. Por un lado, brinda muchas facilidades a la hora de ordenar y conservar la información (desventaja del teléfono que ya se explicó anteriormente). En segundo lugar, el mail (sobre todo a través de google), se encuentra sumamente actualizado y posee herramientas para trabajar y compartir información online, que son imprescindibles para el trabajo por áreas/equipos que se desarrolla en la escuela. Además, cuenta con aplicaciones que proveen métricas para todo tipo de auditorías y/o evaluaciones de desempeño de planes, proyectos o actividades. La última variable tiene que ver con cuestiones de seguridad. En la escuela se desea que la información que circula se encuentre protegida. En ese marco, las políticas de seguridad de las plataformas de google, son mucho menos propensas a ser violadas por terceros.

Una vez aclaradas las desventajas que trae el Whats App al trabajo cotidiano, se procederá a explicar las funciones de los nuevos canales institucionales:

Se establecerán mails por área, de manera que la información sea cada vez más ordenada y sujeta a un organigrama. A partir de esto, se espera finalizar con las triangulaciones. Se pretende que los distintos mensajes comiencen a tener destinatarios predeterminados, a través de los canales establecidos por dirección.

Los emails institucionales:

- info@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (**Recibe Francisco**)

Esta dirección será utilizada para cualquier tipo de *consultas provenientes desde el exterior de la escuela*. Es el mail difundido para *primer contacto*, y está vinculado a la página web. También son contempladas consultas de carácter interno, pero son inmediatamente derivadas (o en su mayoría solucionadas a través de la fan page).

- produccion@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (**Recibe Luciana y Mónica**)

Este mail, como se puede ver, estará a cargo del *equipo de producción*. Ya viene funcionando desde principio de año (con otro dominio), así que este apartado será bastante familiar para quienes participaron en los eventos del ciclo 2018. Tiene asignadas varias funciones: la primera es la *recepción de todo tipo de proyectos* y



propuestas artísticas a realizar dentro y fuera de la escuela (que luego se elevan a dirección). De esta manera nos aseguraremos que los aportes que se hagan o las ideas que aparezcan, se envíen formalmente y por escrito. Esto también asegurará una respuesta por parte de las autoridades.

En segundo lugar, el mail de producción tiene el objetivo de ser utilizado para intercambiar, notificar o establecer todas las *variables técnicas y logísticas* de los acontecimientos públicos de la escuela.

En tercer lugar, este mail también canaliza todo lo que tiene que ver con *inscripciones a clínicas y actividades académicas extracurriculares*.

- institucional@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (Recibe Francisco)

El email del área institucional será utilizado para suplir distintas necesidades comunicacionales de la escuela. En primer lugar, cualquier demanda, sugerencia o solicitud podrá ser enviada por escrito a esa dirección: ya se trate de *redes sociales, de señalética, de canales internos de comunicación, de cualquier comunicado oficial que necesite ser redactado/difundido*.

Además, se planifica que a través de este mail se establezcan todos los *contactos de la escuela con otras instituciones* (a excepción de aquellas que están involucradas con lo legal o lo académico).

- academica@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (Recibe Natalia Pacheco y Mara)

Toda cuestión vinculada a la *actividad académica* de la escuela, será comunicada o consultada a esta dirección. Esto permitirá que se centralice la información y dejen de existir las dobles versiones. A este mail, también *los docentes deberán notificar las inasistencias o licencias (con la antelación adecuada)*.

A través de este correo, además, se ejecutará la *comunicación oficial con DGIPE*.

- administracion@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (Recibe Natalia Moretti)

Este mail está destinado a concentrar la información sobre la *actividad contable* de la escuela, especialmente vinculada a los *alumnos* que deben informar por este medio el pago de cuotas a través de medios electrónicos.

- recepcioncorrientes@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (Recibe Michi y Gisse)

Toda aquella información importante que deba notificarse al *personal de recepción en Corrientes* (ya sea desde administración, académica, dirección, comunicación, Bolívar, o desde el personal docente), se enviará a esta dirección de correo electrónico. Además, este mail estará también disponible para realizar consultas de orden interno, sobre todo en épocas de inscripciones. Por último, la información sobre el *manejo de aulas* se manejará también a través de este medio.

Por razones de personal, *todas las facturas con los honorarios de los docentes deberán ser remitidas a esta dirección* (ya que permanentemente hay secretarios que lo reciban a diferencia de la administración que sólo funciona por la tarde)

- recepcionbolivar@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (Recibe Leo, Cristhian y Nacho)

Este mail tendrá una utilidad similar al de recepción de Corrientes, solo que estará a cargo del personal del anexo en calle Bolívar. Si bien no estará involucrado en las inscripciones, su principal utilidad serán en primer lugar las *consultas sobre la disposición de las aulas (para eventos en Bolívar)*, y en segundo lugar el *manejo de la técnica de la escuela (la solicitud y registro de los equipos que entran o salen)*.

- direccion@lacolmenaescuelademusica.edu.ar (Recibe Pato)

Este canal es el que más visualiza la búsqueda de evitar que se utilicen los contactos personales dentro de la escuela. Cualquier cuestión que quiera comunicarse al

director, a partir de ahora será a través de este medio (de esta manera se le permitirá distinguir lo laboral de lo personal y no sobrecargar su casilla propia). Se crea también con fines protocolares, de manera que cualquier contacto importante que requiera la participación de dirección, permita visibilizar cierto orden en el organigrama, lo cual siempre es positivo para la imagen de la escuela.

El marco normativo:

La comunicación en la escuela siempre fue desordenada. Su parcial inexistencia ha instaurado en la cultura organizacional el instinto a hacer circular la información a través de los medios que a juicio propio parecen correctos. Al no haber pautas al respecto, nunca se coordinó un canal institucional único y siempre quedó todo librado a lo individual (a excepción de las áreas de trabajo que bajo ningún término pueden no estar conectadas).

Es por esto, que en este año 2018, cuando se puso a prueba la dinámica del mail de producción, muchas personas se adaptaron, pero otras tantas no siguieron ese curso. Ya sea por desinformación o por costumbre al modo anterior de trabajo, se ignoraron completamente las pautas de trabajo establecidas para el ciclo lectivo.

Por este motivo, parece fundamental instituir una reglamentación al respecto. Si bien no se desarrollara en este escrito, se compartirán algunas de las premisas básicas que se pretenden lograr a futuro.

Este marco normativo contempla que:

- Cualquier decisión académica circule de igual manera para Secretaría Académica, Recepción, equipo de Producción y Comunicación, y claustro docente (esto contrarrestará la clásica situación del manejo desigual de la información)
- Cualquier decisión que se tome en cualquiera de las áreas, llegue a todas las demás (Mail general a todas las áreas).
- Se instituya la revisión obligatoria de Gmail y creación de una cuenta registrada y revalidada todos los años (esto permitirá la certeza de que todo el personal de la escuela esté integrado a la red interna de comunicación).
- Cualquier información que no circule por las vías institucionales establecidas o que se emita a la persona equivocada, no será tenida en cuenta (lo cual quiere decir por ejemplo que, si una inasistencia no se reporta a tiempo, con reemplazo y a la persona adecuada, desde dirección se interpretará que esa información no fue brindada).



LA COLMENA
escuela de música
35 AÑOS