



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

**ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

**ORGANIZACIONAL:**

Caso Seminario de Teatro Jolie Libois

Victoria Bonel Vigliano

Sofía Torres Rubiano Eckert

Macarena Hernández

***Cita sugerida del Trabajo Final:***

Bonel Vigliano, Victoria; Rubiano Eckert, Sofía Torres; Hernández, Macarena. (2021). "Análisis Institucional y planificación de la comunicación organizacional: Caso Seminario de Teatro Jolie Libois". 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



Universidad Nacional de Córdoba  
Facultad De Ciencias De La Comunicación  
Trabajo Final de Lic. Comunicación Social

“Análisis Institucional y planificación de la comunicación  
organizacional: Caso Seminario de Teatro Jolie Libois”



Autoras:

Bonel Vigliano, Victoria

Rubiano Eckert, Sofía

Torres Hernández, Macarena

Directora:

Isabel Ortuzar

Año 2021



**FCC**  
Facultad de Ciencias  
de la Comunicación

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**TRABAJO FINAL DE LIC. COMUNICACIÓN SOCIAL**



**“Análisis Institucional y planificación de la comunicación organizacional: Caso  
Seminario de Teatro Jolie Libois”**

Autoras:

Bonel Vigliano, Victoria

Rubiano Eckert, Sofía

Torres Hernández, Macarena

Directora:

Isabel Ortuzar

Año 2020

## AGRADECIMIENTOS

*A la Universidad Nacional de Córdoba por permitir formarnos como profesionales de manera pública y gratuita.*

*A la Facultad de Ciencias de la Comunicación por brindarnos las herramientas necesarias para desenvolvernos con el mayor profesionalismo en el amplio campo de la comunicación.*

*A nuestra familia y amigos por apoyarnos incondicionalmente en todo este proceso de formación.*

*A nuestra directora, Isabel Ortuzar por confiar en nosotras, guiarnos y dedicarnos parte de su valioso tiempo.*

*A la directora, secretaria, profesores/as y alumnos del Seminario de Teatro Jolie Libois por colaborar con nuestro trabajo.*

## ABSTRACT

El presente Trabajo Final de Grado responde al Análisis Institucional y planificación de la comunicación organizacional: Caso Seminario de Teatro Jolie Libois.

En función de esto, se ejecutó una intervención en la organización que constituye el campo de estudio, tomando a los públicos internos. A partir de lo relevado se reconocieron y analizaron diferentes aspectos enfocados en las demandas que surgieron en la investigación.

Con los datos obtenidos en la primera etapa del trabajo y a partir del entrecruzamiento con diversos autores, se procedió a diseñar una planificación de comunicación interna destinado a optimizar y potenciar la realidad comunicacional y necesidades de la organización desde nuestro campo de acción.

Para la realización y respuesta del mismo se trabajó bajo la perspectiva inclusiva y determinante de Leonardo Schvarstein y con la dicotomía entre lo instituido y lo instituyente de Lourau y Lapassade como teoría transversal a todo el análisis institucional. En cuanto a la metodología, se realizó una triangulación que involucró instrumentos que pertenecen tanto al método cuantitativo como cualitativo y metodologías adaptadas a la situación de pandemia por COVID 19.

## INDICE

### Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	2
TEMA.....	5
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN .....	5
OBJETIVOS.....	6
ANTECEDENTES .....	7
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	9
Sobre el Seminario de Teatro Jolie Libois.....	9
Sobre la Agencia Córdoba Cultura.....	10
Sobre el Teatro Real .....	12
Contexto actual.....	12
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....	15
Introducción del marco teórico.....	15
1. Organización.....	18
1.1 Caracterización de la organización.....	18
1.2 Atravesamiento institucional .....	19
1.3 Transversalidad organizacional .....	20
1.4 Cultura Organizacional.....	21
2. Comunicación.....	27
2. 1 Definición de comunicación.....	27
2.2 Tipos de comunicación.....	29
2.3 Comunicación estratégica como guía.....	30
2.4 Comunicación institucional .....	31
2.5 Comunicación Interna.....	32
2.6 Vínculos.....	39

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO .....	42
CAPÍTULO V – ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	54
1. Organización.....	55
1.1 Características de la organización .....	55
1.2 Atravesamiento institucional .....	69
1.3 Transversalidad organizacional: Dependencia entre la Agencia Córdoba Cultura y el Teatro Real .....	70
1.4 Organización interna.....	75
1.5 singularidad de la formación del Seminario .....	86
1.6 Cultura Organizacional.....	91
2. Comunicación.....	99
2.1 Estructura y actores en la comunicación interna .....	99
2.2 canales de comunicación .....	100
2.3 vínculos.....	101
2.4 problemáticas en la comunicación auto percibidas por la organización .....	105
2.5 Análisis de la comunicación .....	109
3. Conclusiones del análisis.....	112
CAPÍTULO VI – PLANIFICACIÓN.....	117
Propuesta de Planificación de la Comunicación Interna del STJL.....	119
Objetivos generales y específicos.....	119
Programas .....	120
CAPITULO VII– CONCLUSIONES .....	126
BIBLIOGRAFÍA .....	132
ANEXOS .....	136



# **CAPÍTULO I: Introducción**

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo que lleva el nombre de “Análisis institucional y planificación de la comunicación organizacional: Caso Seminario de Teatro Jolie Libois” tiene como fin concluir con nuestros estudios de grado y dar cuenta de los conocimientos adquiridos a lo largo de la Licenciatura en Comunicación Social orientada a la Comunicación Institucional y Gráfica respectivamente.

Como podemos ver en primera instancia nuestra propuesta hace referencia a una forma diferente al diagnóstico como medio de intervención. Este trabajo se refiere al análisis Institucional como medio de intervención. Y para esto nos basamos en el análisis institucional fundado por Lourau y Lapassade, una metodología de estudio de las instituciones basada en la indagación de las contradicciones existentes entre lo formalmente instituido y las manifestaciones de oposición, lo instituyente; que traen consigo una cultura con características específicas. Estas se materializan en las organizaciones, espacio en donde nosotras nos proponemos intervenir.

Consideramos en consecuencia que este análisis se enmarca en un despliegue teórico, metodológico y operativo tomando la perspectiva planteada desde una comunicación estratégica donde se propone “habilitar un espacio de articulación y convergencia de miradas múltiples a partir de convocar a diversos saberes disciplinares en el abordaje de las problemáticas bajo análisis.” (Massoni, 2007).

Como dice el título de nuestro proyecto se plantea el análisis de un caso en específico que es la organización: Seminario de Teatro Jolie Libois, espacio de formación superior oficial de actuación, perteneciente a la Agencia Córdoba Cultura con más de 50 años de trayectoria en Córdoba. Hemos elegido focalizar nuestro trabajo en esta organización a partir de la demanda que realizó el espacio a las autoras de este trabajo.

Al ser un proyecto dirigido hacia una institución en particular, nuestra investigación significa un análisis de caso, donde reconoceremos aspectos identitarios y únicos que no son reproducibles en otras organizaciones similares.

Aun así, la relevancia social que conlleva una intervención socio-analítica institucional se plasma en los mecanismos de relaciones interpersonales que atraviesan las instituciones educativas, impulsando la comprensión de los cómo y los porqués de una

situación, procurando una comprensión en profundidad que guarde relación con la cultura local del espacio en donde se desarrolla.

Aquí cabe preguntarnos ¿quiénes se benefician de los resultados de este proyecto? encontramos que la respuesta se dirige hacia un abanico variado de agentes, desde un aspecto educativo: docentes, alumnos, directivos de la organización; y también, apelamos a los agentes que intervienen en la gestión de espacios educativos y culturales.

A su vez consideramos relevante en nuestro trabajo la propuesta distintiva a la hora de intervenir en la organización planteando a esta como un todo complejo, compuesto por grupos de personas y sus individualidades y atravesada por instituciones y otras organizaciones.

Por lo tanto, analizar y describir el flujo de las comunicaciones internas del Seminario, posibilita a sus directivos, conocer cuál es la situación actual de sus comunicaciones para luego determinar pautas de acción que permitan optimizar los procesos comunicacionales. Es aquí donde se encuentra el valor pragmático y social de este trabajo, el cual permite confeccionar una propuesta comunicacional y así optimizar y potenciar los modos de interacción, los vínculos y relaciones para afianzar su desarrollo en la comunidad.

Para el cumplimiento de los objetivos de nuestro proyecto dividimos nuestro trabajo en 7 apartados o capítulos, estos son:

Capítulo I “Introducción”, el mismo incluye los objetivos del trabajo, el tema, problema de investigación y antecedentes.

Capítulo II “Marco referencial” en donde se contextualiza sobre la organización, el Teatro Real, la Agencia Córdoba Cultura enmarcado en la situación de pandemia por COVID 19 en el periodo investigado (2020).

Capítulo III “Marco Teórico”, en este apartado desarrollamos las teorías en las que nos basamos para la investigación y análisis.

Capítulo IV “Marco Metodológico” que incluye el método, pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver nuestros objetivos.

Capítulo V “Análisis e interpretación de datos” el cual incluye la información relevada en nuestra intervención y el análisis de los datos a partir de la teoría seleccionada. Para el desarrollo de este capítulo hemos dividido nuestro trabajo en un apartado referido a la Organización y otro específicamente focalizado en la Comunicación de la misma. Este capítulo finaliza con conclusiones preliminares del análisis, el cual da pie al capítulo VI.

Capítulo VI “Propuesta de Planificación”, en el mismo se define nuestra postura en torno a la forma de planificar y nuestra propuesta comunicacional para la organización en cuestión compuesta por Programas, proyectos y productos/actividades.

Para finalizar, un último capítulo (VII) con las conclusiones del trabajo realizado, el mismo incluye conclusiones referidas al desarrollo del trabajo, una autoevaluación y nuevos interrogantes a partir de lo realizado.

Este trabajo se realizó en un contexto particular el cual nos parece de suma importancia aclarar: la pandemia ocasionada por el virus COVID 19 alteró las formas convencionales de realizar un análisis institucional, provocando una situación determinante para la construcción de nuevas formas de intervención y análisis en una organización. Todas las entrevistas fueron realizadas por un medio virtual y sin poder acceder al espacio físico, limitando nuestras interpretaciones a la palabra, y experiencias vividas por una de nuestras integrantes, quien egresó del Seminario. Sin embargo, utilizamos nuevas maneras de relacionar y comprender las prácticas habitadas en una organización.

A su vez, no podemos hacer caso omiso a la situación política social y cultural de la que formamos parte por lo que decidimos emplear lenguaje inclusivo en nuestro trabajo final de grado ya que el uso del mismo está habilitado para la comunidad educativa de la FCC desde 2019.

El lenguaje lo crean y modifican las sociedades. En un contexto como este, en el que transitamos un proceso de deconstrucción y transformación cultural enmarcado en la 4ta ola feminista también debe transformarse el lenguaje con el objetivo de lograr una sociedad más inclusiva, que respete e incluya en el lenguaje a todes por igual.

En esta línea, observamos que algunos representantes de la organización (por ejemplo, la directora) utilizan esta forma del lenguaje con el objetivo de incluir a las diversidades y nos pareció interesante y necesario reflejarlo en nuestro trabajo.

Por último, queremos recalcar que este trabajo pretende abrir nuevos interrogantes a partir de nuestro análisis e interpretación de la situación vivida en el 2020. No lo consideramos un trabajo acabado sino un puntapié para futuras investigación y trabajos ya que busca aportar al campo de la Comunicación nuevas formas y métodos para intervenir en una organización a partir de la vinculación del análisis y la comunicación institucional.

### **TEMA**

Análisis Institucional y propuesta de planificación de la comunicación organizacional del “Seminario de Teatro Jolie Libois” (Especialización actoral superior oficial de la Agencia Córdoba Cultura).

El tema en cuestión aborda el análisis de los procesos de comunicación que atraviesa el Seminario de Teatro Jolie Libois, entendiendo a esta organización como un espacio fundado para desempeñar un labor determinado y regirse a través de una estructura de roles que sus miembros deben respetar para cumplir su misión, en este caso la formación actoral superior oficial dependiente de la Agencia CBA Cultura.

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN**

A partir del acercamiento con el Seminario de Teatro Jolie Libois (STJL) realizado a fines de 2019, por las demandas que presenta hoy la organización en relación al estado y flujo de la comunicación interna, y por la experiencia vivida por una de las integrantes del grupo como ex alumna de la organización pudimos generar dos supuestos o hipótesis que guían nuestra intervención en la organización:

En primera instancia consideramos que, por las características y magnitud de la organización sumado a la praxis teatral, el seminario debería ser analizado desde una perspectiva transdisciplinaria partiendo de la tesis de que “la Comunicación se encuentra en la diversidad. Es decir, interacciones fluidas en el entorno de una particular modalidad del vínculo intersubjetivo micro/macro social” (Massoni, 2013). Esta redefinición de la comunicación hace que ya no sean pertinentes algunas oposiciones típicas en muchas universidades de América Latina.

Por otro lado, tomamos como supuesto que un cambio administrativo en la dirección de la organización supone a su vez un impacto a la identidad de la misma. Los estilos de conducción nueva pueden generar resistencia o diferencias entre los actores y por lo tanto perjudicar los vínculos, relaciones y comunicación entre ellos.

Consideramos fundamental recalcar que este análisis se detiene en las interrogantes formuladas por el conjunto de personas que trabajan en la organización, atendiendo de esta forma a las solicitudes impartidas por esta. Teniendo en cuenta estos supuestos podemos consignar que nuestros problemas o interrogantes de investigación son:

¿Cuál es la particularidad organizacional del Seminario de Teatro Jolie Libois en el año 2020? ¿Cómo desarrollar un plan de comunicación adaptado a sus necesidades?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivos Generales:**

1. Realizar un análisis institucional y comunicacional de la organización Seminario de Teatro Jolie Libois.
2. Proponer una planificación de la comunicación organizacional acorde a lo analizado.

### **Objetivos específicos**

- 1.a Reconocer aspectos instituidos e instituyentes de la organización.
- 1.b Reconocer los atravesamientos institucionales.
- 1.c Analizar la comunicación interna en la organización.
- 2.a. Identificar las necesidades del público interno en materia de comunicación.
- 2.b. Diseñar acciones de comunicación acordes a las necesidades halladas en el análisis.

## ANTECEDENTES

Para la presente tesina, inicialmente llevamos a cabo una búsqueda de otros trabajos finales afines a nuestra investigación sobre el Seminario de Teatro Jolie Libois. Nos interesaba conocer cómo se habían abordado los interrogantes, y ejecutado el análisis y planificación sobre las distintas organizaciones.

Además, nos parecía importante investigar y conocer acerca de las formas de comunicación interna y externa en instituciones similares STJL.

A continuación, presentamos una selección de aquellos que poseen conceptos similares a los utilizados en nuestro trabajo final.

Tema: identidad corporativa y comunicación en el caso de la “Fundación Banco de Alimentos Córdoba” por Fernanda Segovia (2018).

Problema: ¿Qué características tiene la Identidad Corporativa de la Fundación Banco de Alimentos Córdoba en relación con sus objetivos sociales? ¿Cómo se puede optimizar la identidad corporativa a fin de potenciar los objetivos sociales de la ONG?

Tema: Imagen institucional en organizaciones educativas, tomando como caso a la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano.

Problema: ¿Cuál es la situación actual de la imagen institucional pública que tiene la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano desde su público específico? y en consecuencia ¿Cuál es la imagen que pretende comunicar la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano a sus públicos?

Trabajo final de grado.

Tema: Abordaje del conjunto de procesos de comunicación que atraviesan la cultura organizacional en la Fundación La Colmena (Institución de formación musical de nivel terciario).

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

Trabajo final de grado.



# **CAPÍTULO II: Marco Referencial**

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **Sobre el Seminario de Teatro Jolie Libois**

Desde el año 1969 funciona el Seminario de Teatro Jolie Libois, creado en un principio como Seminario de Formación en Arte Dramático. Fue fundado por la actriz cordobesa Jolie Libois, con el propósito de dotar a Córdoba de un organismo oficial de formación actoral superior que sirviera de “semillero” a la Comedia Cordobesa y la Comedia Infanto Juvenil.

Forma parte de los tres seminarios de formación pertenecientes a la Agencia Córdoba Cultura, junto con el Seminario de Danza Nora Irinova y el de Canto del Teatro Libertador San Martín.

A lo largo de la historia, el Seminario ha luchado por un espacio propio pero nunca le fue concedido. Actualmente se encuentra en el Teatro Real con posibilidad de mudanza a la antigua Legislatura de Córdoba (Deán Funes 94, Cba).

El Seminario tiene una duración de tres años de cursado, con clases en turno tarde y noche. Les alumnos reciben una certificación oficial superior (no es un título, ya que no pertenece al Ministerio de Educación). El mismo se entrega luego de haber aprobado todas las materias y presentar su trabajo final que supone una puesta con público en alguna sala del teatro.

Año a año el caudal de aspirantes aumenta, pero por varias razones el cupo de ingreso es limitado a 25 personas. Algunas materias del cursado son: Técnicas de Actuación, Técnicas de Movimiento y Técnicas de la Voz y Dicción, centrales a los tres años de cursado. Además, podemos mencionar, Análisis de Texto, Historia del Teatro, Utilería, Escenografía y Vestuario, Maquillaje, Sonido y Musicalización e Iluminación. También existe la posibilidad de realizar dos cursos de post certificación: Dirección de Actores y puesta en escena y Sonido y Musicalización.

En el periodo analizado (año 2020) el Seminario se encontraba en periodo de adaptación ante el ingreso de una nueva directora, esto genera un importante cambio de gestión.

## **Sobre la Agencia Córdoba Cultura**

La agencia Córdoba Cultura es el ente estatal que se encarga de la conservación, promoción, enriquecimiento, difusión y extensión del patrimonio histórico, artístico y cultural de la Provincia de Córdoba en su integridad.

Actualmente la presidenta es Nora Bedano y Marilina Mírez Boemio es la Directora General de Administración.

### **Descripción de objetivos, áreas, actividades y convocatorias auto percibida por la organización:**

"Pensar Córdoba desde la gestión cultural es detenernos a conocernos y reconocernos desde nuestra identidad, nuestra estética, nuestra diversidad, nuestra capacidad creadora. Es atrevernos a manifestar desde múltiples dimensiones nuestra identidad personal y colectiva reconstruyéndose permanentemente. La función del Estado es asegurar que los componentes y recursos culturales estén presentes en cada planificación estratégica, en cada una de las políticas públicas que se desarrollen e implementen para los cordobeses."

### **Principios de la Agencia Córdoba Cultura**

-Libertad de expresión, creación y disfrute de los hechos culturales; respeto de los derechos humanos; inclusión social, el derecho de todos al arte y la cultura; identidad cultural; preservación y acrecentamiento del patrimonio cultural material e inmaterial; valoración de la cultura como vector de desarrollo sostenible; integración social a través de acciones que consoliden el diálogo y el respeto intercultural, promoviendo la participación y difusión de todas las expresiones culturales como artífices en la construcción de la identidad.

De acuerdo con la ley 8.790 estatuto de la Agencia Córdoba Cultura sociedad del estado, año 1999 le compete en particular, lo siguiente:

- Intervenir en la determinación de los objetivos y la formulación de la política del área de su competencia, ejecutando los planes, programas y proyectos elaborados conforme a las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Provincial;
- Brindar posibilidades de acceso para todos los habitantes de la Provincia a las actividades, intelectuales y artísticas en todas sus manifestaciones;

- Descentralizar los medios de producción cultural a fin de favorecer la integración provincial;
- Supervisar los Archivos Históricos de la Provincia y la Junta Provincial de Historia;
- Difundir el desarrollo de las disciplinas artísticas y los valores culturales en todas sus manifestaciones;
- Desarrollar las actividades tendientes a la conservación, protección y difusión del patrimonio artístico, científico y cultural, actual y futuro en los ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales;
- Organizar, dirigir, promover, ejecutar, regular y difundir actividades artísticas y culturales en el ámbito de todo el territorio provincial;
- Fomentar y estimular la investigación, producción y creación de los valores artísticos y culturales locales;
- Celebrar convenios con instituciones públicas y privadas del orden municipal, provincial y nacional, como así también con los miembros integrantes del MERCOSUR y otros países;
- Facilitar y fortalecer los mecanismos de organización regional, en el área de su competencia, garantizando la participación efectiva de municipios e instituciones intermedias, implementando programas culturales y artísticos;
- Vincular y articular acciones con las demás áreas de Gobierno en especial con el área de Educación, y de Turismo;
- Propiciar la participación, perfeccionamiento y actualización técnica y didáctica de todos los sectores de la Provincia;
- Implementar políticas específicas, para cada disciplina artística;
- Instrumentar programas de conocimiento para posibilitar y acrecentar el acceso a los hechos y expresiones artísticas y culturales;
- Establecer programas de premios, becas, subsidios y créditos para el fomento de las actividades culturales y artísticas;
- Proyectar la producción cultural provincial en el ámbito regional, nacional, MERCOSUR e internacional;
- Estimular la labor de las entidades y organismos privados que desarrollen actividades artísticas culturales en el ámbito de la Provincia;
- Salvaguardar la libertad creativa y expresiva de las personas;

- Instrumentar la política para la generación de recursos genuinos tendientes al desarrollo de estos objetivos;
- Ejercer el poder de policía en todo el territorio de la Provincia de Córdoba, fiscalizando y haciendo cumplir la normativa vigente.

### **Sobre el Teatro Real**

A partir de lo relevado mediante el análisis de documentación podemos hacer referencia al Teatro Real como un complejo o espacio cultural con salas destinadas al teatro y otras actividades como: festivales, charlas, cursos, convenciones, funciones didácticas, ciclos, programas para jubilados, programas para personas con discapacidades, entre otras actividades. El Teatro, está ubicado en pleno centro de la Ciudad de Córdoba, Argentina, específicamente en la calle San Jerónimo 66. En este espacio desarrollan sus actividades algunos cuerpos artísticos de la provincia, como son La Comedia Cordobesa, la Comedia Infanto Juvenil y el Teatro Estable de Títeres.

Por otro lado, el Teatro alberga el espacio de formación cultural del Seminario de Teatro Jolie Libois y el Elenco Desafiarte, perteneciente a la fundación con el mismo nombre.

Sus actividades comienzan en febrero y se mantienen hasta diciembre. El Teatro trabaja de jueves a domingo, y de lunes a viernes tareas administrativas (en algunas ocasiones sábados y domingos). En esta organización trabajan 100 personas, aproximadamente (prensa, producción, elencos oficiales, personal directivo, personal administrativo, personal técnico).

### **Contexto actual**

La pandemia ocasionada por el COVID 19 produjo grandes cambios, desde un aspecto individual, colectivo y social. Las pequeñas y grandes producciones teatrales tuvieron que innovar las formas de comunicarse con su público y de brindar espectáculos artísticos, descubriendo sobre la marcha cuáles funcionaban y cuáles no. Lamentablemente, hubo circunstancias que no pudieron ser superadas, provocando el cierre de diferentes espacios del sector cultural. Lo que consecuentemente, produjo el desempleo de personas dedicadas a diferentes ámbitos del arte.

Dentro de este contexto a principios de marzo del 2020 el Seminario de Teatro Jolie Libois encaraba una noticia que provocaría más incertidumbre todavía: a través de un mail, el Teatro Real informaba que el ex director Ricardo Ceballos, luego de 17 años de trayectoria en el cargo era destituido sin previo aviso y reemplazado por la actual directora, Elena Cerrada. Esto generó descontento en gran parte del personal docente.

Dadas las condiciones sanitarias de aislamiento social, la noticia y sus repercusiones estuvieron mediadas únicamente por reuniones virtuales y mails, lo cual dificultó aún más la comunicación entre los integrantes del seminario y del Teatro Real.

El 2020 fue el año con mayor cantidad de deserción estudiantil en el STJL. Gran cantidad de alumnos decidieron dar por perdido el año y suspender sus estudios, ya que el seminario debió permanecer cerrado y las clases se realizaron remotamente. En la encuesta al alumnado, un alumno comentó “Todos mis compañeros dejaron de ir a clases, los pocos que fuimos repetimos año por la pandemia, hay mala organización y poco incentivo” En la misma línea, el profesor de Historia del Teatro, Carlos Gazzera, agregó “... Los estudiantes que han seguido mis clases, han sido muy poquitos, en principio fueron muchos, luego se fueron...” y explicó que esto sucedía ya que institucionalmente no había certezas de que el año iba a valer y agregó que “no había exámenes y no se los podía evaluar...”

Si bien, la educación virtual significó un desafío para todo el sistema educativo, no debemos olvidar que esta carrera cuenta con una gran cantidad de asignaturas prácticas, ligadas al movimiento y a lo interpersonal, por lo cual se vio aún más perjudicada. En relación con esto, María Andrea, profesora de Voz y Dicción comentó: “yo necesito verlos, muchas veces tocarlos... si no los tocó y nos los veo y no los escuchó bien... ¿qué puedo evaluar yo?”



# **CAPÍTULO III: Marco Teórico**

## CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

### **Introducción del marco teórico**

#### **Análisis institucional como medio de intervención**

Nos parece pertinente contextualizar y mencionar el Análisis Institucional como una teoría que guía nuestro estudio. A modo introductorio, podemos decir que fue un movimiento teórico y a la vez práctico que nace en Francia, alrededor de los años '40, a partir de los trabajos de la psicoterapia y la psiquiatría. En 1969, René Lourau elabora la teoría del Análisis Institucional, la cual se desarrolla como un método de intervención y de análisis en instituciones (educativas, empresas, etc.).

El Análisis Institucional en situación de intervención, practicado por un experto a partir de una demanda por los miembros de una institución, es reconocido, en sus orígenes, como “socioanálisis institucional”. Comprende un dispositivo de análisis basado en la dialéctica entre lo instituyente y lo instituido. Ahora bien, es necesario poner de relieve que el Análisis Institucional se despliega en un campo de pensamiento y de acción que no se define a partir de la delimitación de un objeto de estudio. Dice G. Kaminsky, “Señalar la ausencia de un objeto propio para el Análisis Institucional plantea sin duda una cuestión complicada, a veces enojosa, pues ¿de qué se trata si carece de objeto?”. La respuesta original que este enfoque elabora a este interrogante da cuenta justamente de su riqueza y de su novedad. El Análisis Institucional sostiene que la institución no puede ser definida sólo desde su dimensión reguladora, coercitiva o instituida modelando permanentemente los comportamientos de los sujetos. En la institución, existe también una dimensión de proyecto, de fuerza liberadora. Se plantea así, una realidad que no es inmediatamente percibida y asumida como tal por los sujetos implicados con la institución. Por lo tanto, la institución no es considerada como un objeto que se presenta y se define desde un principio y de manera rígida.

Lapassade (1985, 1977) y Lourau (1975) ofrecen una manera de enfocar el fenómeno que permite explicar el cambio y el modo por el cual las instituciones lo experimentan. Los autores mencionados han propuesto un punto de vista dialéctico en el que se reconocen dos dimensiones complementarias que están siempre presentes.

La primera dimensión la constituye “lo instituido” que representa lo que está establecido, es decir, es el conjunto de valores y normas dominantes, y el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social en un determinado momento histórico y social. Se trata de una fuerza conservadora debido a que tiene una pretensión de universalidad, perpetuidad y verdad.

La segunda dimensión la representa “lo instituyente” que simboliza la fuerza de protesta que surge como negación de “lo instituido” y tiene como objetivo cuestionar la universalidad, la perpetuidad y la verdad de lo instituido. De la dialéctica de las dimensiones anteriores, surge una tercera dimensión: “la institucionalización”. La misma resulta de la confrontación permanente entre “lo instituido” y “lo instituyente” (Petit, 1984). La fuerza instituyente que triunfa se transforma en “lo instituido” y, en ese momento, convoca a la fuerza instituyente.

Esta propuesta la enfrentamos con la de diagnóstico, utilizada por diversos autores como Prieto Castillo (1999), para referirse a la lectura de situaciones sociales desde un aspecto comunicacional. En otras palabras, el diagnóstico propone realizar una descripción objetiva sobre la institución, a partir de la cual, posteriormente se puedan inferir problemáticas comunicacionales. Y esta visión, si bien consideramos su funcionalidad para poder determinar el estado de una organización, no identificamos su pragmática acorde a las intenciones y objetivos propuestos en este trabajo ya que apelamos a la intervención socio-analítica practicada por una persona (en este caso, comunicadoras) a partir de una demanda expresada por los miembros de la institución. El campo de análisis de la intervención socioanalítica no son las personas (no se trata de un psicoanálisis en instituciones), ni las interacciones, ni el "grupo" como objeto o instancia de conocimiento, sino el resultante de una cantidad de determinaciones transversales que atraviesan el momento y adquieren sentido y forma a través de la construcción colectiva puesto que no puede existir un saber especializado propio del analista "que iluminara el no-saber social" de los integrantes de la organización (Roberto Manero Brito, 1990).

Al hablar de organización, identificamos relevante definir este concepto en relación al de institución. Utilizando los aportes de Leonardo Schvarstein las instituciones se definen como “aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.” (1991) Mientras que define a las organizaciones como “el sustento material de las instituciones, el lugar donde

aquellas se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno.” (1991)

Podemos comprender así que el concepto de institución hace referencia a las abstracciones y las organizaciones son su sustento material. Es decir, las organizaciones configuran el lugar donde las instituciones se materializan y desde donde tienen efectos sobre los grupos y los individuos que interactúan en el ámbito organizacional (Schvarstein, 1991).

Luego de estas especificaciones podemos describir y delimitar los conceptos que construyen nuestro marco teórico, comenzando por identificar los objetivos, la misión y la visión que actualmente constituyen al Seminario de Teatro Jolie Libois. También procederemos a definir dos conceptos propuestos por Schvarstein que aplicamos al conjunto de supuestos a través de los cuales analizamos a la organización posteriormente. Estos conceptos son el de atravesamiento y transversalidad. El primero hace referencia a cómo las organizaciones están atravesadas por instituciones que determinan verticalmente aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen. Este atravesamiento institucional permite comprender cómo determinados modos de hacer y de pensar se producen y se reproducen en una sociedad. Por otro lado, la transversalidad guarda relación con el término usado por Lourau: Se llama transversalidad a la existencia de un orden horizontal en las organizaciones, posibilitado por la existencia de las propias coherencias internas de la organización.

Estos conceptos están en constante contacto con la cultura organizacional, es decir, el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una organización expresada a través de sus estrategias, estructuras y sistemas. Utilizamos los conceptos brindados por Scheinsohn para caracterizar a la cultura e interpretar las funciones y el estado actual de la misma dentro del Seminario. Además, adaptamos y analizamos la cultura organizacional bajo los niveles propuestos por Schein, identificando los artefactos culturales, los valores expuestos y las presunciones básicas compartidas.

Pero consideramos que estas formas de ver e interpretar siempre deben ser acompañadas por un análisis que pueda profundizar en el aspecto estructurante y dinámico de las categorías mencionadas, donde los procesos de comunicación sean un espacio relacionante que promueven lazos de solidaridad y de trabajo en red, siendo claves para la construcción de capitales sociales, variable propuesta por Pierre Bourdieu.

Dichos capitales estructuran y son estructurados continuamente, afectando la comunicación dentro de una organización. Consideramos, como afirma Kaplun, que la comunicación es diálogo, por lo tanto, utilizamos las categorías de análisis de Capriotti, los flujos comunicacionales planteados por la Dra. Papic Domínguez y lo expuesto por E. Marc y D. Picard en cuanto a la circulación de los mensajes dentro de la comunicación interna y las redes formales e informales que se construyen en ella en base a las categorías formuladas por Muriel y Rota.

Pero, también nos detenemos a interpretar el carácter estratégico propuesto por Massoni y Uranga al comprender la intervención nuestra no sólo desde el lugar del conflicto comunicacional, sino desde la oportunidad de encuentro y construcción colectiva. Estos vínculos se construyen en una relación de poder y jerarquías los cuales afectan en la totalidad de la organización, siendo determinante el sentido de pertenencia y la legitimidad existente, la cual se forma y transforma dentro de ella.

## **1. Organización**

### **1.1 Caracterización de la organización**

Para la descripción de la organización nos basaremos en algunos conceptos de Daniel Scheinsohn expuestos en “Comunicación estratégica” y “Más allá de la imagen corporativa”. El autor sistematiza las funciones de la comunicación a través de la administración de lo que él denomina Temáticas de Intervención o variables. Las mismas son 6, pero se enuncia a continuación solo la primera de ellas, la personalidad.

La personalidad es un recorte operativo de la realidad organizacional, y es aquello que constituye a una empresa como sí misma. Según el autor, posee tres niveles envolventes:

endopersonalidad, mesopersonalidad y exopersonalidad. A continuación, nos centraremos en el primero de ellos.

La endopersonalidad es el centro psíquico de la organización e incluye:

- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa. Es un propósito a largo plazo. Es a qué negocios se dedica la organización. La misión delimita el campo de acción y estructura el marco.
- **Objetivos:** Son los propósitos concretos a corto o mediano plazo, que la empresa pretende alcanzar cumpliendo su misión y de acuerdo a sus creencias y valores. Posee tres componentes básicos: la intención, la medida y el plazo.
- **Supuestos:** Son los componentes de la personalidad corporativa con los cuales los miembros de la corporación perciben, piensan y juzgan las situaciones que se les presentan a diario, y actúan en consecuencia. Son componentes de las teorías de la acción. Las creencias y valores surgen de los supuestos.
- **Actitudes:** Es la orientación y exteriorización en las conductas corporativas, que una empresa manifiesta respecto a determinados aspectos.

## **1.2 Atravesamiento institucional**

Para poder analizar la organización y las interacciones que en ella tienen lugar, es necesario abordar los conceptos de atravesamiento y transversalidad entre instituciones, organizaciones y grupos.

En esta mediatización en la que queda expuesta la organización en la relación entre los sujetos y las instituciones -en un tiempo y en un lugar- se produce un atravesamiento. Las instituciones atraviesan las organizaciones y los grupos, permitiéndonos comprender los modos de hacer de los sujetos y cómo estos modos de hacer y pensar se producen y reproducen lo social.

Por su parte, este atravesamiento de lo institucional en las organizaciones impone límites y, a la vez, condiciona a la organización a que establezca sus propias normas desde una dimensión vertical. Las organizaciones entonces son atravesadas por muchas instituciones, que determinan “verticalmente” distintos aspectos de las interacciones sociales que allí se producen.

### 1.3 Transversalidad organizacional

La transversalidad para Guattari (Lourau, 2001): Primeramente, distingue dos tipos de grupo:

El grupo-objeto: está sobredeterminado por la dimensión vertical de la organización, el atravesamiento de la organización sobre el grupo adquiere características absolutas, por lo tanto, los principios organizadores del mismo terminan siendo externos. Este tipo de grupo puede ser concebido como un mero efecto de sus finalidades. Es básicamente reproductor del orden establecido, una materialización de lo instituido.

En cambio, cuando a la dimensión vertical de la organización el grupo puede añadir una referencia horizontal a sus propias coherencias internas, nos encontramos ante un grupo-sujeto. Lo que permite caracterizar a un grupo como grupo-sujeto es su capacidad instituyente, la posibilidad de modificar y ser modificado por la organización a la que pertenece.

Todo grupo se alterna entre estos dos polos de referencia. La asunción del grupo-sujeto, en tanto momento de la práctica de los grupos, tiene por soporte la transversalidad. La *transversalidad* se define por oposición a la verticalidad (estructura piramidal del organigrama) y a la horizontalidad (sociograma de relaciones más o menos informales, más o menos institucionalizadas en los diversos grados de la pirámide). Para Guattari la transversalidad, supera ambos polos, tiende a realizarse cuando se efectúa una comunicación máxima entre los diferentes niveles y sobre todo en los diferentes sentidos. Es el objeto mismo de la investigación de un grupo-sujeto.

La transversalidad es una dimensión permanente de la institución, cuestionada y renovada constantemente. El sujeto de la institución nunca se da de una vez y para siempre. Reside en el saber y el no saber del agrupamiento acerca de su polisegmentaridad. Es la condición indispensable para pasar del grupo-objeto al grupo-sujeto.

En su desarrollo la Teoría del Análisis Institucional, pasó de la creencia en que era el análisis mismo el que podría servir como disolvente de las instituciones rígidas, burocráticas, jerarquizadas, a la constatación de que los analizadores hacen el análisis. En palabras de Lourau: “Hemos comprobado que los hechos analizadores, revelan más y con mayor rapidez y eficacia los resortes ocultos de la autoridad institucional. Hacen que el poder separado muestre su verdadero rostro.” (1978 - 1979)

Si el concepto de organización define la instancia ontológica del ser, es el grupo el que permite entender cómo ese ser se pone en movimiento en un hacer común. Un grupo puede ser tratado en una organización como unidad simple o compuesta, es decir identificando o no sus componentes. “Un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles” (Pichón Rivièrè, 1978)

#### **1.4 Cultura Organizacional**

Podemos afirmar entonces que este grupo-sujeto guarda características singulares que se nutren y transforman constantemente a través de un carácter dinámico en las organizaciones, y en las relaciones entre instituciones, organización y grupos enmarcados bajo el concepto de situación. Tiempo, lugar, personas, recursos, relaciones son factores que determinan la particular “geografía” de un grupo en una organización. Es posible asignar al concepto de situación dos significados complementarios entre sí:

- a) El reconocimiento de los factores temporales y espaciales que inciden en los aspectos sincrónicos y diacrónicos de la organización. Desde esta significación, se reconoce en la situación tanto lo contingente como la presencia de la historia en el presente y el modo en que esto se proyectó sobre los futuros posibles.
- b) “Definir una situación significa responder a la pregunta, explícita o implícita, sobre qué está sucediendo; significa establecer los límites del comportamiento apropiado, calificar a los sujetos según el tipo de rol y personaje que encarnan en esa situación” (Etkin, Schvarstein)

Esta situación guarda un sentido particular en cada organización ya que depende de la cultura de ella. La misma puede ser débil, fuerte, manifiesta o encubierta, adecuada o inadecuada para el logro y productividad de las organizaciones, pero siempre está ahí. La cultura es lo que le brinda identidad a la organización y define su estilo de hacer. La comunicación puede entenderse desde diferentes puntos, vinculados entre sí, de la vida organizacional. Estos puntos son “los campos operativos sobre los cuales se diagnostica,

pronostica e interviene” (Scheinsohn; 2000). La Cultura Organizacional, es uno de estos campos. Al tratarse de una dimensión que tiene su origen en los propios miembros de la institución, está fuertemente atravesada por la Comunicación Interna.

La cultura organizacional es definida por el conjunto y la combinación de diferentes factores que componen a las empresas (valores y creencias, normas de comportamiento, políticas, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de poder, formas de influencia y cambio e instrumento de motivación), y que son asumidos por sus integrantes, construyendo así la Identidad Corporativa. En definitiva, es el patrón de comportamiento que se desarrolla en la organización.

En “Comunicación Estratégica: Management y fundamentos de la imagen corporativa”, Scheinsohn explicita que las normas establecen las “reglas del juego”; y cuando dichas normas son coherentes con las creencias y valores compartidos, son incorporados por las personas que conforman en la institución. Mientras más sólida es la cultura corporativa, menos necesarios se hacen los organigramas y manuales de normas y procedimientos.

Para el autor, la cultura cumple tres funciones generales:

- a) de integración: “porque favorece el consenso de los miembros de la entidad hacia la misión de la institución, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlas”.
- b) de cohesión: con el propósito de lograr que los integrantes de la entidad asuman un conjunto de valores y en consecuencia se constituya un fuerte sentido de pertenencia a la institución.
- c) de implicación de la persona: porque aspira alcanzar la compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la organización y el de los individuos miembros. La implicación es una situación de coherencia que compromete el convencimiento y aceptación de los objetivos y valores de la entidad, la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión que la institución ha fijado y un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.

Cómo la información se recaba de forma desordenada, y en algunos casos incompleta, se recurre entonces a definir variables clasificatorias. Las variables nos permitirán clasificar a la empresa de acuerdo a la naturaleza de tres grandes tipologías:

Ideología: la organización se adapta a sus circunstancias a través de cuatro mecanismos ideológicos básicos:

1. Del poder (culturas fuertes y orgullosas, típicas de pequeñas empresas de producción en las que el control se ejerce a través de personas claves).
2. De la función (la descripción exacta y la función del trabajo es más importante que la persona; sus valores son la lógica y la racionalidad; no ofrecen demasiado riesgo).
3. De la tarea (representa una cultura de equipo, adaptable y flexible. Es el tipo de cultura que se halla en las agencias de publicidad donde hay productos de corta vida).
4. De la persona (la persona es el centro de todo. Carecen de estructura)

Etapas de desarrollo: analizar en qué etapa se encuentra la empresa:

1. Expansión (los valores compartidos son reconocibles por las anécdotas o slogans; en esta etapa pueden surgir subculturas que impactan la identidad misma y da paso a la necesidad del cambio).
2. Madurez (se produce un estancamiento en el crecimiento de la empresa y se entorpece la visión del presente y del futuro. En la mayoría de los casos con la madurez, viene el declive de la organización).

Relación con el entorno: clasificar la cultura de acuerdo a dos ejes:

1. Fortaleza-debilidad: las creencias y valores se sostienen en una organización de acuerdo al grado de cohesión cultural que existe entre sus miembros, y de compatibilidad e incompatibilidad que se dan entre las mismas.
2. Cierre-apertura Respecto al grado de sensibilidad que la cultura posee acerca de los cambios que se suceden en el entorno y la actitud que adopta al respecto (apertura o aislamiento de su entorno y el grado de innovación y cambio respecto del orden establecido).

A partir de esta división, Scheinsohn plantea cuatro tipos de culturas:

Vegetativas: Empresa con bajo grado de consciencia cultural y se encierra a sí misma, sin oportunidad de aprender del entorno.

De autoclausura: Empresa con fuerte proyecto corporativo compartido por la mayoría, pero no tiene en cuenta los cambios del entorno, actitud de “ombligismo”

Pasivo-adaptativa: Posee un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil. Su principal objetivo es la adaptación a los requerimientos del entorno.

Activo-adaptativa: Alto sentido del proyecto corporativo y una fuerte consciencia de lo que ocurre afuera en su entorno, así optimiza su actuación y proyecto.

Por otro lado, Schein hace referencia a la cultura organizacional, la cual se desarrolla en tres niveles de análisis: artefactos culturales, valores expuestos y presunciones básicas. Dichos niveles a su vez se materializan en los comportamientos de los sujetos inmersos en las instituciones, permitiéndonos visualizar la cultura organizacional de una institución.

El primer nivel, “artefactos culturales”, refiere a todo lo que se puede ver, oír, sentir y tocar a medida que se circula por el espacio físico organizacional. El segundo nivel, “valores expuestos” refiere a un nivel que conduce el comportamiento observado, y fue inferido por el equipo de investigación a través de las entrevistas. Por último, el tercer nivel, “presunciones básicas compartidas”, son considerados verdaderos axiomas orientadores del comportamiento. Este nivel fue indagado a través de inferencias que realizamos sobre las entrevistas hechas, siendo aquel que requiere más tiempo de análisis, por tratarse de elementos que no son visibles ni observables. Para este análisis se recupera un concepto del socioanálisis: implicación (Lourau, 1970), con el cual se define al conjunto de las relaciones conscientes o no que mantienen los actores sociales con la institución. Lourau entiende la implicación como el conjunto de relaciones, conscientes o no, que existen entre el actor y el sistema institucional.

Por lo tanto, entendemos que la cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización. Como sugiere Schein (1988) “en un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable sólo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa”.

### **1.4.1 El Seminario de Teatro Jolie Libois como un sistema cultural**

La cultura organizacional no puede estudiarse independientemente de lo social. A través del concepto de Habitus compartido por Pierre Bourdieu, exponemos por qué interpretamos al Seminario de Teatro Jolie Libois cómo un sistema cultural.

En su obra *El Sentido Práctico*, Bourdieu (1991) establece que los habitus son:

Sistemas de disposiciones duraderas y transmisibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, en tanto principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su objetivo sin suponer una meta consciente de fines y el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos (...). (p. 86).

Entendiendo esta concepción que plantea el autor mencionado, Denys Cuché (1999) interpreta que el habitus es lo que caracteriza a un grupo social, en este caso la comunidad educativa del seminario de teatro y las diferentes posiciones que ocupan en un espacio social dado, es decir en el seminario. El habitus es lo que permite que los individuos, estudiantes, profesores y funcionarios se orienten en ese espacio social propio y que adopten prácticas acordes con su pertenencia social. El habitus hace posible que el individuo elabore estrategias anticipadas, guiadas por esquemas inconscientes de pensamiento, de acción, que son el resultado del trabajo de educación y de socialización al que está sometido el individuo y de las “experiencias primitivas” que le pertenecen. Cada uno, por sus gestos, sus posturas, revela, sin darse cuenta, el habitus profundo en el que habita.

El Seminario Jolie Libois se presenta entonces como un sistema cultural, definido por Andrade Rodríguez de San Miguel, desde un sentido más puntual como “el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias” (1995). De esta manera afirma: “Los valores y creencias son los elementos constitutivos de la cultura. Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Es lo que las personas que integran un sistema cultural aceptan como cierto. Mientras que los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que influyen en su comportamiento” (1995).

### **1.4.2 Capital social, cultural y simbólico dentro de la organización**

Queremos destacar que en este trabajo nos ubicamos desde un paradigma transdisciplinario, intentando abandonar en cierto modo el sentido instrumental de la comunicación. Donde los procesos de comunicación son un espacio relacionante que promueven lazos de solidaridad y de trabajo en red, siendo claves para la construcción de capital social. Entender la organización como un campo comprende verla como un lugar donde los actores participan desde una posición (en cuanto a puestos, jerarquías, competencias técnicas, capacidades creativas) y como un contexto constituido por diferentes tipos de capitales, con los que se va a jugar de manera estratégica. De acuerdo con Bourdieu, el “capital social” son los beneficios materiales y simbólicos que se obtienen, la formalización en los vínculos y la comunicación establecida de reconocerse como grupo.

Siguiendo al autor, en la estructura de los capitales simbólicos que comprenden a las organizaciones se encuentra también el capital intelectual, capital humano, capital estructural, capital relacional, capital social y capital cultural. Estos capitales, en distintos grados, están presentes en las organizaciones y la interrelación entre ellos permite alcanzar el desarrollo deseado. El capital cultural se ha situado, en la mira de las organizaciones que empezaron a incorporarlo como un elemento diferenciador del resto de los capitales organizacionales. El capital en cuestión se caracteriza por la presencia de elementos y variables intangibles, en función de los conocimientos de una organización como un componente estratégico.

Cada uno de los capitales son definitorios en el diseño y construcción de otros y viceversa. El capital cultural se sustenta en los valores y conocimiento de las personas y la organización en sí, que lo condiciona y conforma como un elemento transversal para el resto de los capitales. Su relación con el resto de las formas del capital se puede constatar a partir de la forma en que emana de todo el sistema organizacional y de sus relaciones basadas en elementos culturales que poseen los individuos y de los cuales la organización se va retroalimentando. Entre estos elementos se encuentran: creencias, conocimientos, habilidades, valores, filosofía y experiencias. Estos constituyen un factor clave de éxito, dada una perspectiva conceptual y empírica que coloca a todos los poseedores de este

capital en una posición favorable respecto a aquellos que carecen de él. La relación entre los capitales provoca una sinergia entre ellos, logra la vinculación de los elementos en los ambientes y genera un impacto social y organizacional.

## 2. Comunicación

### 2.1 Definición de comunicación

Reconocemos lo complejo que es elegir una sola definición de comunicación, existen diversas posturas, escuelas y teorías que buscan definirla por lo que debimos seleccionar algunas de estas posturas para nuestro trabajo.

Tal cómo señala Kaplún, la auténtica comunicación –interpersonal o masiva- se forja en el diálogo y en la participación libre y equilibrada de los distintos actores sociales: “La verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor-recipiente que escucha, sino por dos seres o comunidades humanas que dialogan (aunque sea a distancia y a través de medios artificiales)” (Kaplún, 1990). En otros términos, la comunicación, o es diálogo o no es; y sin puesta en común de significados tan sólo nos encontramos frente a simple información, transferencia o difusión unidireccional de contenidos.

En toda opción por un determinado método de enseñanza/aprendizaje, subyace una opción por una determinada concepción y una determinada práctica de la comunicación. Lo cual supone considerar a la Comunicación no como un mero instrumento mediático y tecnológico sino ante todo como un componente pedagógico.

Con relación a esta noción, desde la perspectiva teórica y operativa, se tiene en cuenta la comunicación en una organización educativa dado que, al decir de Gámez (2007), la comunicación instauro uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de la organización social, pues conforma una herramienta y un componente clave en el campo de su mantenimiento y desarrollo junto con constituir un elemento social enlazado con el sistema relacional de toda organización.

En el campo de las organizaciones se tiene en cuenta la comunicación porque promueve la relación entre los integrantes de la organización con el sistema de objetivos definidos. En estos términos, se valora a Emanuelli (2000) al sostener a través de Annie Bartoli, que

la organización y la comunicación están vinculadas para el funcionamiento de la empresa, motivada por los deseos de alcanzar resultados; asimismo, plantea que dicho vínculo tiene dos componentes, el primero es el político conformado por medios de una estrategia global en la que inciden y, el segundo integrado por lo sociocultural compuesto por los valores, las representaciones y los fenómenos de poder que influyen la organización y la comunicación.

Mientras tanto, las organizaciones en su accionar se encuentran constantemente comunicando, tal como lo plantea Scheinsohn (1997) podemos entender como comunicación, al conjunto de los mensajes que, voluntaria o involuntariamente, consciente o inconscientemente, la organización emite. El autor sostiene que la comunicación como tal no es una “opción”, ya que todo lo que hace una organización genera mensajes constantemente.

En la misma línea, Capriotti (2013) define como Comunicación Institucional a los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad y como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad.

Por otro lado, los autores, Chaves (1988) y Bernstein (1986) afirman que, para los públicos, la comunicación serán todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos desde la entidad. Estos mismos pueden ser enviados tanto voluntaria como involuntariamente desde la organización. Capriotti (2013) afirma que “Así, consciente o inconscientemente, toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de información”. Además, el autor rescata los mensajes inconscientes emitidos por las organizaciones para asegurar que ellas mismas no poseen el control total de sus mensajes emitidos desde sus comunicaciones y acciones.

Capriotti (2013) destaca los mensajes inconscientes emitidos por las organizaciones para asegurar que ellas mismas no poseen el control total de sus mensajes emitidos por medio de sus comunicaciones y acciones.

## 2.2 Tipos de comunicación

- Unidireccional: se produce desde el emisor y no implica feedback del receptor.
- Bidireccional: se produce cuando los papeles del emisor y el receptor se intercambian. Permite feedback constante.
- Directa: la producción del mensaje por parte del emisor y la comprensión del mismo por parte del receptor es simultánea y se produce mediante la relación interpersonal. Se caracteriza por la inmediatez temporal.
- Mediatizada: Es el tipo de comunicación que requiere de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo.
- Masiva: El mensaje puede ser enviado a un gran número de personas, pero con pocas probabilidades de intercambio entre el emisor y los receptores.
- Escrita: Implica que el emisor redacte textos con el objetivo de transmitir un mensaje y que este pueda llegar a un número indeterminado de receptores.
- Oral: Una comunicación es oral cuando se utiliza la voz para la transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor, estos pueden estar juntos o separados, mediados por un teléfono, videoconferencia, etc.
- No verbal: es el proceso de comunicación en el que el emisor y receptor se manifiestan a través de indicios, gestos, expresiones, signos, vestimenta, sin la utilización de la palabra.

### 2.3 Comunicación estratégica como guía

Si bien hacemos uso de los aportes y propuestas hechas por autores como Scheinsohn, Schein y Capriotti, no queremos quedarnos solo con estas como últimas y definitivas, ya que entendemos que son impulsadas y dirigidas hacia la comunicación de empresas. Por esto, nos fue de mucha utilidad los conceptos propuestos por Massoni y Uranga, quienes en su libro “Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica” establecen una diferencia entre las interpretaciones sobre el significado de comunicación estratégica para algunos autores y para otros.

En palabras de Massoni, la comunicación estratégica mirada desde una perspectiva empresarial “es nombrada, sobre todo, en el ámbito de las organizaciones, empresas y corporaciones”. En esta primera conceptualización, lo estratégico se traduce en tanto se propone a lograr una (positiva) imagen de la empresa (u otorgarle valor a la identidad corporativa). Desde esta perspectiva, la comunicación es entendida como información, como dato, como soporte, como éxito, como eficiencia, como función. Scheinsohn (2000) quien se asume como quien registró la marca/expresión Comunicación Estratégica, la define como marco referencial, como disciplina de gestión y como una nueva disciplina. Para él, “La Comunicación Estratégica es la disciplina desde la cual se articulará inteligentemente todas las comunicaciones tácticas (publicidad, relaciones públicas, diseño, lobbying, etc.)” (2000:12) Una característica de esta escuela es que la estrategia trabaja sobre la lógica empresa/cliente, organización/público interno-externo, descontextualizando la relación de su faz política (lo gubernamental es sólo un nivel de la comunicación), y aplicando criterios de racionalidad en la acción.

Desde esta perspectiva, “Elaborar la estrategia de la función comunicación, básicamente consiste en descubrir problemas y plantear soluciones, pero aplicando una lógica global y totalizadora. Desde nuestro enfoque, la estrategia representa el máximo nivel lógico” (Scheinsohn, 1998: 220).”

Por otro lado, ellos proponen entender la comunicación estratégica como espacio de encuentro de las alteridades socioculturales que habilita otro registro de la cuestión comunicacional al reubicar su objeto de estudio desde el paradigma de lo fluido. (Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, 2012).

Esta escuela no trabaja sobre el conflicto, antes bien prefiere hablar de la comunicación en términos de oportunidad: no niega las diferencias, sino que trabaja desde ellas. Pérez (2006 y 2007) afirma que “en nuestras sociedades predomina el marco cultural “adversativo” en que todo es percibido en términos dialécticos y de confrontación.”

La intervención comunicacional en desarrollo (sostenible) desde esta escuela es entendida como estratégica y por lo tanto como lugar del cambio: “Al interior de un programa de desarrollo la comunicación es estratégica como espacio de gestión/planificación. El profesional comunicador, al momento de planificar las acciones del programa, realiza una integración valorativa de los saberes teóricos para acompañar los procesos de conocimiento de los actores sociales involucrados. Así, lejos de pensarse como un punto final de la transferencia tecnológica, la comunicación se asume como momento relacionante de la diversidad sociocultural en cada una de las acciones del programa” (Massoni y Mascotti, 2000)

## **2.4 Comunicación institucional**

Ahora bien, 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). Por su parte, 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).

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 otro lado, Pedro Avejera (1988) define a la comunicación institucional como “el conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta”

Este autor reconoce dos ámbitos sobre los que opera la comunicación institucional. El primero hace referencia al ámbito interno y es el cual abordaremos, ya que allí se enfoca el desarrollo de este trabajo final de grado. El segundo hace referencia al ámbito externo, si bien no realizaremos un análisis en profundidad, nos pareció importante saber que Avejera lo define como “el conjunto de actividades y procesos cuya finalidad es la de proveer informaciones, desarrollar – inhibir actitudes y dotar de nuevas habilidades – destrezas, en el marco del tipo servicios específicos que brinda la institución, a sus públicos meta reales virtuales y potenciales” (Avejera, 1987).

## **2.5 Comunicación Interna**

La Comunicación Interna constituye la principal demanda de la organización en términos comunicacionales por lo que determinó nuestro objetivo de planificación.

### **2.5.1 Definición y funciones de la comunicación Interna**

En cuanto a la comunicación interna, Avejera define a la como “el conjunto de procesos de interacción interpersonal, organizacional e interorganizacional que se establece consuetudinariamente entre sus miembros, en cumplimiento de los objetivos institucionales y en defensa de las estrategias de sobrevivencia de los involucrados” (Avejera, 1987).

A esta definición es fundamental agregar que la comunicación interpersonal es la que tiene mayor presencia en las instituciones, ya sea cara a cara o mediatizada de tipo diádica, grupal o colectiva. En estas interacciones se reconoce un efecto educativo, a mediano y largo plazo, entre sus participantes, forman parte del proceso de aprendizaje institucionales ya sea que estos están o no formalizados y reconocidos como tal (Egidos, Páez y Saavedra, 2002).

Según las autoras Muriel y Rota (1980), al sistema de comunicación interna le corresponde “vincular a los directivos con todos los públicos de la institución, lo cual logra al proporcionar a aquéllos, información acerca de los públicos, de sus actitudes y

reacciones frente a las políticas institucionales, esta información permite a los directivos orientar sus decisiones”.

En relación con esto último, podemos decir que, dentro de una organización, la comunicación interna desempeña funciones de integración, fomentando la cohesión y mejorando el sentimiento de pertenencia de sus públicos. También posee una función informativa, mejorando la escucha de sus miembros y el entendimiento entre las diferentes áreas a la vez que se enmienda divulgar su cultura, su misión y visión, sus valores, sus objetivos estratégicos, sus noticias e implicar a los miembros en los temas centrales de la organización. También podemos destacar otras funciones como prevenir y resolver situaciones de crisis y crear espacios de encuentro y acercamiento entre áreas y las personas.

En palabras de las autoras Muriel y Rota (1980) al sistema de comunicación interna le corresponde, “vincular a los directivos con todos los públicos de la institución, lo cual logra al proporcionar a aquéllos, información acerca de los públicos, de sus actitudes y reacciones frente a las políticas institucionales, esta información permite a los directivos orientar sus decisiones”.

### **2.5.3 Flujos de la comunicación**

#### **Comunicación horizontal o lateral**

Para abordar estas nociones retomaremos a la Dra. Papic Domínguez (2016), quien en su tesis Doctoral apunta, citando diversos autores, que la comunicación lateral es un proceso de interacción social que les permite a las personas compartir de modo voluntario sus experiencias en condiciones de acceso libre e igualitario, de diálogo y participación. Aporta de manera significativa a mejorar las relaciones entre las personas y al clima organizacional, cooperando al establecimiento de la armonía y la coordinación entre los miembros y departamentos. De esta manera, las personas se comunican entre sí, en el desarrollo de una comunicación ascendente y descendente fluida, objetiva, veraz y transparente.

La comunicación horizontal es la que fluye entre las diversas áreas, dentro de un mismo nivel jerárquico: entre directores de áreas, departamentos o servicios. Es el tipo de comunicación que hoy propician las nuevas tecnologías de redes digitales y servicios integrados.

Los componentes clave de la comunicación horizontal son el acceso, el diálogo y la participación, dado que tienen vinculación e interdependencia; además, unifica, promueve y estimula el contacto social informal en la cafetería, espacios sociales o en otro sitio diferente del netamente laboral.

### **Comunicación vertical ascendente o descendente**

La comunicación vertical es la que fluye de arriba hacia abajo (descendente) y de abajo hacia arriba (ascendente) según los estratos jerárquicos.

La comunicación descendente según el Lic. Marcelo Botto es la demanda de la alta dirección hacia los niveles inferiores. Proporciona información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño de este a los miembros de la institución. Además, enseña a los integrantes a reconocer e incorporar las metas del seminario.

En cuanto a la comunicación vertical ascendente indica que va desde los niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto, a menudo directivos. La importancia de este tipo de comunicación es que proporciona retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización, e informa acerca de los movimientos cotidianos que les sirven para tomar decisiones.

El proceso de comunicación ascendente alienta la participación de los empleados, aumentando así la cohesión de la organización.

### **Comunicación diagonal o cruzada**

Para dilucidar este concepto, recurrimos nuevamente a la Dra. Papic Domínguez (2016), quien señala que la comunicación diagonal es un proceso que aborda todos los niveles de la jerarquía de la organización, su finalidad principal es establecer la configuración de un lenguaje compartido entre todos los integrantes de la entidad organizativa y de un conjunto de actividades coherentes con los principios y valores que la organización trata de concretar. Este proceso se da entre individuos de diferente nivel de jerarquía.

La comunicación diagonal incrementa el enlace interno, la participación y la producción de un lenguaje compartido en la totalidad de los integrantes, además de permitir los accesos a la información desde todos los niveles de la estructura jerárquica.

#### **2.5.4 Comunicación interna en la organización**

Consideramos a la organización como un sistema que hace interactuar diferentes elementos: individuos, grupos, servicios, tecnologías, etc. Y que además realiza diferentes funciones: informativas, productoras, administrativas, técnicas; obedeciendo a ciertas reglas.

La comunicación en la organización según los autores E. Marc y D. Picard (1992) hace referencia en primer lugar, a la forma y en segundo lugar, al contenido de los mensajes y a la forma en que circulan.

En cuanto a la forma de los mensajes, los autores afirman que las características de los intercambios dependen de las posiciones de los individuos en la estructura de la organización, en relación con los otros. Mientras que el contenido de los mensajes está influenciado por la institución en la medida que ella mediatiza las relaciones entre los individuos.

En cuanto a la manera en que circulan los mensajes, se induce a partir de las redes de comunicación, distinguiéndose dos tipos de redes: Una estructura formal, querida por la organización, en función de los objetivos y que puede deducirse del organigrama. Y una informal, no prevista por la organización y que se creó por los grados de afinidad, encuentros, negociaciones. Esta última, no se puede aprehender más que por una observación fina y por un largo seguimiento de las comunicaciones efectivas. (Marc y Picard, 1992) Por un lado, a nivel formal, E. Marc y D. Picard establecen que la circulación de los mensajes está dirigida por los ‘pasos obligados’ y los ‘pasos prohibidos’. Los primeros pueden tener como objetivo facilitar la circulación de los mensajes evitando dificultades y las paradas inútiles. Los segundos corresponden a una actitud defensiva de los individuos o grupos que los lleva a aislarse de otros para protegerse (Marc y Picard, 1992).

Por otro lado, a nivel informal afirman que las informaciones circulan más libremente sin que la organización pueda tener sobre ellas un control real y según las redes no oficiales. Esta red paralela no es totalmente independiente de la estructura formal en la medida que representa un desvío (Marc y Picard, 1992).

### **2.5.5 Redes de la comunicación interna**

Las autoras Muriel y Rota distinguen entre redes formales y redes informales:

Las redes formales se dan cuando el mensaje fluye respetando las líneas jerárquicas “explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma.” (Muriel y Rotta, 1980).

En cuanto a las redes informales se dan “Cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo. Estas redes constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas” (Muriel y Rotta, 1980).

### **2.5.6 Públicos internos**

Muriel y Rota (1980) afirman que los públicos internos están integrados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Agregan que el vínculo que se establece entre la institución y estos públicos es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos y la institución es muy alto. La institución requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y en última instancia para su misma supervivencia como sistema.

Los públicos internos satisfacen a través de su trabajo en la institución, toda una serie de necesidades individuales que van, según la escala de Maslow, desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal.

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema pueden distinguirse dos tipos de públicos internos: los directivos y los empleados en general o subordinados (Muriel y Rota, 1980).

### 2.5.7 Medios y canales de Comunicación Interna

La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación. (Brandolini, González Frígoli y Hopkins, 2009)

Los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en mediatizados y directos: los mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara (Muriel y Rota, 1980).

Brandolini et al. (2009) definen diferentes canales de comunicación interna:

**Cara a cara:** Es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse, siempre que se pueda, por sobre cualquier otro canal de comunicación. Se debe concentrar en el interlocutor y observar sus gestos y expresiones corporales que colaborarán para completar la respuesta verbal.

**Cartelera:** Utilizadas para divulgar información corporativa y de gestión. Consta de paneles ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los colaboradores. Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos. Contienen información corporativa, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal.

**Newsletters:** Es una publicación electrónica que se distribuye por e-mail en forma periódica. Las secciones o tratamiento de la información pueden llegar a ser similar al house organ pero se diferencia en su extensión y soporte.

**E-mails:** Es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de intranet/internet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos o destinatarios en forma individual o conjunta.

**Brochure:** Se trata de toda aquella folletería que tiene por objetivo presentar la organización al público externo pero que puede cumplir una función informativa para el público interno. Está orientado a la publicidad organizacional.

**Portal de internet - sitio web:** Es la página institucional de una organización y la puerta de entrada para la interacción de esta con su entorno, es decir, con su público interno, proveedores, clientes y público en general. Este canal refuerza el discurso institucional en los públicos y les permite interactuar con la organización las 24 hs. Ofrece información institucional, servicios informativos y de aplicaciones que simplifiquen la complejidad de la organización y las relaciones entre los colaboradores.

**Intranet:** Es una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los colaboradores de la organización. Tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y como estrecho con los colaboradores. Este espacio virtual admite desde la publicación de manuales hasta la integración de videoconferencias.

**Blogs:** Son sitios en internet de fácil administración y periódicamente actualizados que recopilan cronológicamente textos o artículos. En cada artículo del blog los lectores pueden escribir sus comentarios y el autor darles respuesta, estableciéndose un diálogo.

Además, con la irrupción de Internet, el avance de esta red trajo aparejado nuevas formas de comunicación a través de distintas plataformas que convergen en distintos dispositivos.

Es importante destacar que hoy en día las redes sociales son los verdaderos protagonistas para poder interactuar con otras personas y empresas. Las podemos definir como el intercambio dinámico y activo entre personas, grupos o instituciones dentro de un sistema abierto y en evolución permanente que involucra a diferentes miembros, con unas necesidades concretas para potenciar sus recursos y ganar así protagonismo y posicionamiento. (Muñiz González, 2014)

A continuación, se detallan brevemente las características principales de las redes sociales que consideramos pertinentes:

**Facebook:** Esta plataforma, como la mayoría de las redes sociales, permite al usuario disponer de un perfil propio que puede personalizar completamente y sobre el que se

desarrolla toda su actividad. A través de Facebook es posible compartir pensamientos, opiniones, enlaces, publicar noticias, fotos o vídeos. No solo las personas, sino también las entidades, tengan fines lucrativos o no, pueden estar presentes, en este caso mediante una página de Facebook. Un diferencial de esta aplicación es la información a la que se accede directamente al iniciar sesión (Guerrero Fuertes, 2019).

**WhatsApp:** Es una aplicación que ha supuesto una revolución en el concepto de servicio de mensajería móvil para smartphones. Desde 2014 esta aplicación es propiedad de Facebook y es una de las aplicaciones más usadas a nivel mundial, hasta el punto de que muchos usuarios no conciben ya sus vidas sin este servicio. No solo es un programa de mensajería instantánea, sino que se puede considerar como una auténtica red social, ofreciendo un interesante conjunto de características que incluyen la creación de grupos y el envío de imágenes, audios y videos (Ramos, 2015).

## 2.6 Vínculos

### 2.6.1 Poder y legitimación en los vínculos

En las organizaciones no solo opera el código formal que pretende que los individuos cumplan con las normas administrativas que permitan alcanzar los fines de la organización. Debido a la interacción cotidiana y permanente de los individuos y el carácter con el que esta conduce a la conformación de relaciones que operan bajo la modalidad de la informalidad. Mientras el código formal se manifiesta a través de la legalidad, ordenando mediante normas preestablecidas en una estructura organizacional jerarquizada a los individuos; la interrelación de los individuos y sus acciones a través de toda la organización conlleva acuerdos informales no contemplados en la estructura legal formal de dominación. Los acuerdos o compromisos informales de los individuos en la organización no necesariamente se focalizan al cumplimiento formal de los objetivos empresariales; también pueden encaminarse hacia fines con intereses particulares o favorecer los objetivos de la organización, participando con sus funciones y acciones en un marco de legitimidad distinto, pero quizá tan importante y determinante de lo establecido por el código formal de legalidad.

En la comunicación opera una gran herramienta del poder, como el medio de interrelación sistémica de los elementos conformantes tanto de un sistema social como de la organización, y es así como: “[...] la comunicación permite la concepción de un sistema social, esto acontece de la misma manera en la organización por ser esta un subsistema social” (Álvarez, 2018). Y, según lo expresa, Luhmann, (1998), un sistema social y dentro de él, la organización en tanto subsistema social, única y solo a través de “la ayuda del concepto de comunicación puede constituirse un sistema social como sistema autopoiético: es decir, como un sistema consciente sólo de elementos, (a saber, comunicaciones) que él mismo produce y reproduce a través del entrelazamiento de estos elementos precisamente (esto es, por medio de la comunicación)”. De modo que, la interacción comunicacional interna en la organización posee los elementos necesarios para reproducir sus propias condiciones (además, de permitir un vínculo externo a través de sus fronteras -borders- con el entorno), y es así como, el poder, (Luhmann, 2005), se considera como cualquier otra forma o medio de comunicación capaz en la organización de restringir la posibilidad de selecciones del otro, es decir, tiene la posibilidad de sujeción.

La comunicación logra la sujeción de quien(es) son sujetos del poder, debido a que, el poder se consigue mediante el control de la comunicación y de la información, así lo enuncia, Castells, (2009), sea que se hable de una comunicación por parte de un “macro-poder”, el del Estado, o en su defecto, de un «micropoder» el de las organizaciones. De modo que el: “Poder es algo más que comunicación, y comunicación es algo más que poder. Pero el poder depende del control de la comunicación, al igual que el contrapoder depende de romper dicho control” (Castells, 2009).



# **CAPÍTULO IV: Marco Metodológico**

## CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentará el marco metodológico explicando el tipo y diseño de investigación utilizado, las técnicas de recolección de datos y las unidades de análisis y muestreo. Además, se expondrán los instrumentos utilizados para la recolección de datos. Compartimos algunas cuestiones planteadas acerca de qué entendemos por metodología. Siguiendo a Ruth Sautu (2003) la metodología es una rama de la lógica que se ocupa de la aplicación de los principios de razonamiento a la investigación científica y filosófica, mientras que el método es un modo de hacer, un procedimiento, generalmente regular y ordenado. Carlos Sabino (1986), por su parte, entiende por metodología a las técnicas, procedimientos y herramientas de todo tipo que intervienen en la marcha de la investigación.

### **Técnicas de recolección de datos y justificación de su adecuación al problema planteado**

Nuestro Universo de estudio es el Seminario de Teatro Jolie Libois y el objeto de investigación dentro del mismo es su comunicación y funcionamiento institucional. El tipo de investigación que llevaremos a cabo para la realización de este trabajo es de tipo descriptiva.

Dentro de las investigaciones cualitativas elegimos realizar un estudio de caso. El propósito del mismo consiste en indagar profundamente los fenómenos que constituyen el ciclo vital de la unidad social estudiada, en este caso el Seminario.

Para llevar a cabo este abordaje institucional se utilizaron 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.

Para abordar este estudio se combinaron técnicas cualitativas y cuantitativas, es decir que se optó por la estrategia de Triangulación, la cual combina ambas metodologías para el estudio de un mismo fenómeno.

Para la recolección de datos vamos a utilizar las siguientes técnicas con sus respectivos instrumentos:

- **Análisis de la documentación:** Esta técnica nos brinda información de tipo formal, como pueden ser, ordenanzas, reglamentos, estatutos, actas y leyes que afecten a la institución, lineamientos formales, etc.
- **Entrevistas semi estructuradas:** necesaria para conocer información no brindada por la documentación y entender los funcionamientos organizacionales, formas de comunicación y vínculos institucionales por fuentes de primera mano. Como instrumentos de recolección de datos se utilizan guías de preguntas según la persona entrevistada y el rol que desempeñe en la organización.
- **Encuestas:** dirigidas a nuestras unidades de análisis de manera masiva para recolectar datos, esto nos brindará mucha información de primera mano para luego analizarla. Como instrumentos de recolección de datos se utilizará un cuestionario digital (formulario de Google) con preguntas tanto abiertas como cerradas, dirigidas a alumnos y egresados de la organización.
- **Observación participante por periodos e intervalos de observación:** Observaremos eventos y actividades digitales, para poder constatar si la información recolectada se plasma en la práctica real digital. Es importante aclarar que en un principio nuestra intención era realizar observación participante y trabajo de campo asistiendo a las clases y actividades que se desarrollan en el espacio físico del seminario, pero como esto se vio imposibilitado por la cuarentena decidimos adaptarlo a la virtualidad. El instrumento de recolección de datos para la observación participante que utilizaremos es un cuaderno de campo y de notas que describa lo observado y experimentado durante el periodo de observación.
- **Análisis de los métodos de comunicación:** para poder caracterizarlos e interpretar sus variables descritas con anterioridad

En la investigación se eligieron como instrumentos de recolección de datos, las entrevistas semiestructuradas para el público interno como lo es la nueva directora, la secretaria y los docentes. Este instrumento permitió aprovechar la información que fue brindada y que los entrevistados pudieran sentirse más abiertos a relatar cuestiones que pudieran enriquecer el trabajo. En cambio, la encuesta se utilizó para llegar a públicos como los alumnos, egresados y profesores (luego de las entrevistas).

## **Factibilidad de la investigación**

Teniendo en cuenta todo esto, nuestra investigación es viable ya que la institución es pequeña y accesible. Mediante contactos, pudimos acceder a la totalidad del alumnado, docentes y no docentes y a un gran porcentaje de egresados.

### **Fuentes:**

- Para el análisis nos valdremos de información de primera mano de los principales actores que componen el público interno de la institución, la cual obtendremos por medio de entrevistas y encuestas. También utilizaremos de referencia trabajos hallados.

### **Unidades de Observación:**

Las unidades de observación de la investigación son:

- Público Interno (personal en relación de dependencia)
- Público Externo (alumnos, ex alumnos y egresados).

### **Población:**

En cuanto a la determinación donde se aplican los instrumentos se comienza a definir la “población” que hace referencia a un todo o a un conjunto de todos los casos que concuerdan en una serie de especificaciones o características de interés a la investigación.

- Público Interno (personal en relación de dependencia):
  1. Directivos
  2. Secretaria
  3. Docentes

- Público Externo
  1. Alumnos
  2. Egresados
  3. Ex alumnos

### **Muestra:**

Es necesario tomar una sola porción de la población considerada un subgrupo, un número determinado de casos que obviamente contiene las mismas características que se desean estudiar. En nuestro caso, la selección fue determinada por las posibilidades de entrevistar durante la pandemia por el virus COVID 19. Este subconjunto es lo que entendemos como muestra.

- Público Interno (personal en relación de dependencia):
  1. Directivos: Nueva directora del Seminario Jolie Libois.
  2. Secretaria: 1 persona (Isabel Gonzales).
  3. Docentes: delimitado a través de las posibilidades ofrecidas. Se lograron cubrir 7 de 10 docentes.
- Público Externo:
  1. Alumnes, cubrió un total de 22 alumnes de 25. Es importante aclarar que previo a la pandemia el total de alumnes era 25 por año, esto se redujo por diversas situaciones explicitadas en el análisis.
  2. Egresades. Fueron entrevistadas 17 personas.

### **Variables y su operacionalización**

Para el tratamiento de la información que se recepta de los instrumentos de recolección, se definieron ciertas variables, las cuáles son definidas por Freeman como “características observables de algo que son susceptibles de adoptar distintos valores o de ser expresadas en varias categorías...” (Von Specher, 2009). Para “medirlas” se lleva adelante el proceso

de operacionalización que “se basa en vincular conceptos o constructos abstractos y en consecuencia no directamente observables, con indicadores empíricos (observables y manifiestos) que permitan la medición de las propiedades latentes enmarcadas en el concepto.” (Von Specher, 2009).

VARIABLE	DIMENSIÓN
CULTURA	Rituales Líderes/ referentes Nivel de pertenencia
IDENTIDAD	Valor Misión Visión
EDUCACIÓN	Calidad Relación docente- alumno
COMUNICACIÓN	Canales Soporte Frecuencia Relación con la comunidad
PÚBLICOS	Cargo/rol Relación con la institución

### **Instrumentos de Recolección de Datos**

Como mencionamos anteriormente, realizamos entrevistas semiestructuradas, por lo que, si bien planificamos con antelación a cada entrevista una guía de preguntas, las mismas sufrieron modificaciones en el transcurso de cada encuentro.

Con motivo de la cuarentena y el distanciamiento social, las entrevistas se realizaron por medio de Google Meet, el cual es un servicio de videotelefonía gratuito que nos permitió

ver y oír a nuestros entrevistados en tiempo real, para poder realizar de esta manera la observación participante.

A continuación, se presentan dichas guías de preguntas.

### **Entrevistas al personal docente y administrativo.**

Entrevista a la nueva directora, Elena Cerrada:

1. ¿Cómo fue su ingreso en la organización?
2. ¿Hubo una formación o guía respecto a los pasos que debía seguir o en la forma en la que debía actuar? ¿pretende seguir con esas mismas formas de mandato? en el caso de que no, ¿cuáles serían las nuevas?
3. ¿Cómo está conformada la institución? ¿Cuántos profesores hay?
4. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
5. ¿Existe un reglamento educativo? ¿en el caso de que si, se pone en práctica?
6. ¿Cómo es el vínculo y forma de comunicación con el Teatro Real y con la Agencia Córdoba Cultura?
7. ¿Qué necesidades comunicacionales ve en la organización? ¿qué modificaría?
8. ¿Cómo afectó la cuarentena al funcionamiento del seminario en el sentido burocrático como organizacional?
9. ¿Consideras que el Seminario debe pertenecer a la Secretaría de Cultura o a la Secretaría de Educación, ¿por qué?
10. ¿Cómo y por qué canales se comunica con los estudiantes y con los docentes?
11. ¿Cómo modificó la pandemia las formas de comunicarse?
12. ¿Cómo te gustaría que fueran esos modos de comunicación?
13. ¿Qué públicos consideras que constituyen la organización?
14. ¿Cómo es el vínculo entre los actores de la organización?
15. ¿Cuáles consideras que son los vínculos, necesidades o problemáticas, en la comunicación más importantes o que nosotras deberíamos prestar atención?
16. ¿En qué aspectos del Seminario sobre los cuales te quieres centrar o focalizar? ¿Cuáles son tus objetivos como directora?

Entrevista a la secretaria administrativa, Isabel González:

1. ¿Cuál es tu rol en el Seminario?

2. ¿Cómo describirías al STJL?
3. ¿Cómo viviste el proceso de cambio de dirección?
4. ¿Por medio de qué canal y de qué forma se te comunicó esta noticia?
5. ¿El Seminario depende del Teatro Real o de la Agencia Córdoba Cultura?
6. ¿Cómo es el vínculo y forma de comunicación con el Teatro Real y con la Agencia Córdoba Cultura?
7. ¿Existe un reglamento educativo? ¿en el caso de que sí, se pone en práctica?
8. ¿Cómo es tu vínculo y comunicación con la nueva dirección?
9. ¿Cómo se comunica la dirección con los estudiantes y con los docentes?
10. ¿Cuáles serían los canales de comunicación dentro del Seminario?
11. ¿Cómo afectó la cuarentena al funcionamiento del Seminario en el sentido burocrático como organizacional?
12. ¿Cómo se modificó la comunicación en el seminario con la cuarentena?
13. ¿Consideras que el Seminario debe pertenecer a la secretaría de cultura o a la secretaría de educación, ¿por qué?
14. Vos formas parte de la comisión representativa del STJ ¿cómo es tu participación allí?  
¿Cuál es el rol de la asamblea?
15. ¿Cuál es tu visión a futuro del seminario? ¿hacia dónde te gustaría que se dirija el Seminario? que se busca?

Entrevista a Profesora María Andrea Martínez Thompson:

1. ¿Cómo describirías al Seminario?
2. ¿Cómo es el vínculo con la nueva dirección?
3. ¿se realizaban o realizan reuniones de docentes? ¿crees que son necesarias?
4. ¿Por medio de qué canales se comunica la nueva directora con los docentes?
5. ¿El teatro se comunica de alguna forma ustedes? si la respuesta es sí, ¿se da de forma directa o siempre con intermediarios?
6. ¿Cómo consideras que es el vínculo entre: estudiantes y docentes/ docentes y directivos/ estudiantes y directivos?
7. Previo a la pandemia, ¿cómo era la comunicación? ¿Cuáles eran los medios de comunicación?
8. ¿Cómo cambió esta comunicación con la pandemia?

9. Sabemos que das clases también en otras instituciones, teniendo en cuenta estas experiencias ¿Qué características crees que debería tener la comunicación entre directivos docentes y alumnos para ser más eficaz?
10. ¿Existe un reglamento educativo? ¿en el caso de que si, se pone en práctica?
11. ¿Consideras que el Seminario debe pertenecer a la secretaría de cultura o a la secretaría de educación, ¿por qué?
12. ¿Cuál es tu visión a futuro del Seminario? ¿hacia dónde te gustaría que se dirija el Seminario? que se busca?

Entrevista a Profesora Susana Ceballos:

1. ¿Cómo describirías al Seminario?
2. ¿cómo viviste el cambio de dirección?
3. ¿Cómo es el vínculo con la nueva dirección?
4. ¿Consideras que el seminario debe pertenecer a la secretaría de cultura o a la secretaría de educación? ¿por qué?
5. ¿La agencia se comunica de alguna forma ustedes? si la respuesta es sí, ¿se da de forma directa o siempre con intermediarios?
6. ¿El teatro se comunica de alguna forma ustedes? si la respuesta es sí, ¿se da de forma directa o siempre con intermediarios?
7. ¿Cuál es tu rol como representante de los docentes de la comisión?
8. ¿Por medio de qué canales se comunica la nueva directora con los docentes?
9. ¿Cómo consideras que es el vínculo entre: estudiantes y docentes/ docentes y directivos/ estudiantes y directivos?
10. Previo a la pandemia, ¿cómo era la comunicación? ¿Cuáles eran los medios de comunicación?
11. ¿Cómo cambió esta comunicación con la pandemia?
12. ¿Existe un reglamento educativo? ¿en el caso de que si, se pone en práctica?
13. ¿Cuál es tu visión a futuro del Seminario? ¿hacia dónde te gustaría que se dirija el Seminario? que se busca?

Entrevista al Profesor Carlos Gazzera:

1. ¿Cómo describirías al Seminario?

2. ¿Consideras que el Seminario debe pertenecer a la secretaría de cultura o a la secretaría de educación, ¿por qué?
3. ¿Cómo viviste vos como docente el cambio de dirección? fueron participes en algún aspecto?
4. ¿Cómo es el vínculo con la nueva dirección?
5. ¿Existe un reglamento educativo? ¿en el caso de que si, se pone en práctica?
6. ¿Por medio de qué canales se comunica la nueva directora con los docentes?
7. ¿El teatro se comunica de alguna forma ustedes? si la respuesta es sí, ¿se da de forma directa o siempre con intermediarios?
8. ¿Cómo consideras que es el vínculo entre: estudiantes y docentes/ docentes y directivos/ estudiantes y directivos?
9. Previo a la pandemia, ¿cómo era la comunicación? ¿Cuáles eran los medios de comunicación?
10. ¿Cómo cambió esta comunicación con la pandemia?
11. ¿Cuál es tu visión a futuro del seminario? ¿hacia dónde te gustaría que se dirija el Seminario? que se busca?

#### Entrevista al Profesor Rubén Andalor:

1. ¿Cómo describirías al Seminario?
2. ¿Consideras que el Seminario debe pertenecer a la secretaría de cultura o a la secretaría de educación, ¿por qué?
3. ¿Cómo viviste vos como docente el cambio de dirección? fueron participes en algún aspecto?
4. ¿Cómo es el vínculo con la nueva dirección?
5. ¿Existe un reglamento educativo? ¿en el caso de que si, se pone en práctica?
6. ¿Por medio de qué canales se comunica la nueva directora con los docentes?
7. ¿El teatro se comunica de alguna forma ustedes? si la respuesta es sí, ¿se da de forma directa o siempre con intermediarios?
8. ¿Cómo consideras que es el vínculo entre: estudiantes y docentes/ docentes y directivos/ estudiantes y directivos?
9. Previo a la pandemia, ¿cómo era la comunicación? ¿Cuáles eran los medios de comunicación?
10. ¿Cómo cambió esta comunicación con la pandemia?

11. ¿Cuál es tu visión a futuro del seminario? ¿hacia dónde te gustaría que se dirija el Seminario? que se busca?

Entrevista a la comisión representativa (Representantes de alumnos, docentes, egresados y aspirantes)

Primera parte: Introducción

1. ¿Cómo se conformó la comisión?
2. ¿A qué conflictos responde?
3. ¿Cuál es su rol?
4. ¿Cuáles son sus objetivos?

Segunda parte:

1. Identidad del Seminario
2. Comunicación del Seminario
3. Profundización de las respuestas de la nube de ideas

Para realizar esta etapa, les entrevistados crearon una nube de ideas utilizando Mentimeter. La cual es una aplicación online gratuita que desde 2014 permite crear presentaciones con comentarios en tiempo real.

Tercera parte: preguntas específicas para cerrar

1. ¿Qué canales de comunicación identifican?
2. ¿Posibles soluciones a la comunicación?
3. ¿Visión a futuro del seminario?

### Trabajo de Campo

Se procuró durante las entrevistas apuntar a las problemáticas que comenzaban a ser enunciadas repetidamente por los entrevistados y que habían figurado también en la encuesta, y tomamos, por lo tanto, seguir ciertos ejes guía tales como:

- Aspectos de la vida cotidiana del seminario que comunican.
- Hábitos dentro de la organización.

- Necesidad de normas y/u objetivos.
- Relación entre el Teatro Real, la Agencia Córdoba Cultura y el Seminario de Teatro Jolie Libois.
- Reacciones ante el cambio de dirección.
- Relaciones entre docentes, administración y estudiantes.
- Canales de comunicación.

Además de entrevistas semiestructuradas, realizamos encuestas al alumnado por medio de la plataforma de formularios de Google. Realizamos preguntas abiertas para desarrollar y otras cerradas en donde debían elegir una o más opciones. Dividimos a las encuestados entre aquellos que actualmente cursan en el seminario, por otro lado, los ingresantes y por último los egresados.

Las temáticas que se tocaron fueron: información general sobre la organización, preguntas referidas específicamente a la comunicación, por ejemplo, cómo fue la comunicación durante la pandemia, qué tipo de mensajes e información reciben por parte del seminario, con qué frecuencia y por qué canales, entre otros.

El modelo de encuestas completo se encuentra en el anexo.



# **CAPÍTULO V: Análisis e interpretación de datos**

## CAPÍTULO V – ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En el siguiente capítulo realizaremos el análisis institucional mediante los datos recabados e investigados. Para llevar a cabo la propuesta elegida decidimos utilizar el dispositivo de análisis basado en la dialéctica entre lo instituyente y lo instituido, desarrollado por el autor René Lourau. Ante la imposibilidad de identificar un objeto de estudio específico para el abordaje del análisis hemos decidido dividir nuestro análisis en “Analizadores”. Retomando las palabras de Lourau hay que entender a los analizadores como todo elemento de la realidad social que manifiestan las contradicciones del sistema, permitiendo revelar la estructura de las instituciones. El analizador, como fenómeno social, permite una percepción de la situación real por parte de los actores institucionales involucrados. Siguiendo al autor, los analizadores permiten indagar sobre la organización, pueden ser acontecimientos o cosas que revelan las contradicciones de las instituciones, que permiten desarmarlas.

Lo esencial de este concepto es que todo analizador es social e histórico. No busca crear tipologías, sino desentrañar la estructura de la institución, provocarla, obligarla a hablar. Permite descomponer el todo, poniendo de relieve sus componentes.

Los analizadores que creamos para nuestro análisis los categorizamos con objetivos meramente operativos que engloban y organizan lo observado. Los mismos giran en torno a la Organización en su totalidad analizada y un apartado específico del análisis de Comunicación.

La institución a analizar se encuentra en un momento de cambios de gestión (nueva directora) el cual se da en un contexto muy particular, en medio de una pandemia. Esta última afecta la manera en la que la nueva directora asume su puesto y también modifica las maneras de relacionarse y comunicarse entre los actores (dirección, profesores, alumnos, etc.).

## 1. Organización

### 1.1 Características de la organización

En este primer apartado presentaremos a la organización, con sus atributos particulares e identificando el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás. (Lic. Fabian Fariña, 2020)

En este aspecto podemos analizar aquellos atributos identitarios que son parte de la Invariancia de la identidad, es decir permanencia de rasgos de identidad a pesar de las modificaciones estructurales a través del tiempo. (Lic. Fabian Fariña, 2020)

El seminario de teatro Jolie Libois es un espacio/escuela de formación actoral provincial, que se creó con el objetivo de ser semillero de formación superior para futuros participantes de los elencos estables y oficiales de la provincia, ya sea la Comedia Cordobesa, la Comedia Infanto Juvenil y/o el Elenco de Títeres de la provincia.

Forma parte de los tres seminarios de formación superior pertenecientes a la Agencia Córdoba Cultura, junto con el seminario de Danza, Nora Irinova y el de Canto del teatro San Martín. Estos espacios, si bien llevan el nombre de “Seminario” son escuelas de formación que llevan este término por sus comienzos como cursos cortos.

Actualmente el objetivo de semillero de cuerpos estables se ha visto desplazado por la ausencia de concursos oficiales para estos espacios y si bien comparte espacio con estos elencos el objetivo actual es la formación y especialización actoral. Este objetivo solo está explícito en el decreto 774/63: de conformación de los seminarios: "Art.13° Los seminarios son escuelas de enseñanza y/o perfeccionamiento, destinada a la formación especializada, dentro de un concepto integral de la cultura."

El seminario es una organización con fines educativos culturales perteneciente al área de formación de la Agencia Córdoba Cultura. Por lo que nos interesa esclarecer lo siguiente:

En primer lugar, haremos una distinción entre las definiciones de institución y organización, partiendo desde los aportes de Leonardo Schvarstein (1991) quien describe a las instituciones como “aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.”

A partir de esta concepción entendemos a la educación como una institución que comienza desde el nacimiento, y está continuamente formando las capacidades del individuo, saturando su conciencia, formando sus hábitos, educando sus ideas y

despertando sus sentimientos y emociones. Por medio de la educación, el individuo logra participar gradualmente en los recursos intelectuales y morales que la humanidad ha logrado acumular (Dewey, 1977).

El autor, Enrique Bambozzi entiende a la educación “como un hecho concreto, situado y significado históricamente, cuya intencionalidad es mejorar a la persona; mejoramiento integral y no parcial. Así lo que define a una práctica como educativa es su intencionalidad de mejoramiento” (2005). También, agrega: “La educación es una práctica social (...), en tanto que lo social compromete lo cultural, lo espacial y temporal (...). La educación es una práctica social productora, reproductora y transformadora del orden social.” (2005).

Por otro lado, en cuanto a las organizaciones, Schvarstein (1991) las define como “el sustento material de las instituciones, el lugar donde aquellas se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno.”

“Una organización es un conjunto ordenado y estructurado de preceptos, que son códigos de reconocimiento, categorías conceptuales significativas que recubren un campo y garantizan el orden del mundo. Reina en el concepto de organización el orden simbólico, del cual todos sus miembros participan.” (Schvarstein, 1991)

Según el autor Sánchez Rosado (2004), las instituciones son abstracciones y las organizaciones son su sustento material. Es decir, las organizaciones configuran el lugar donde las instituciones se materializan y desde donde tienen efectos sobre los grupos y los individuos que interactúan en el ámbito organizacional. En otras palabras, las organizaciones son mediatizadoras entre las instituciones y los grupos e individuos que las conforman. En síntesis, las organizaciones, en un tiempo y en un lugar determinados, materializan el orden social que establecen las instituciones.

Así, a partir de lo abordado anteriormente consideramos al Seminario de Teatro Jolie Libois como una organización que materializa a la institución educativa apostando a un espacio de formación y especialización actoral basada en la praxis que mantiene un seminario, entendiendo este último como una técnica de enseñanza donde el trabajo en grupo y el intercambio de información a través del debate y análisis colectivo son fundamentales para el desarrollo y formación como estudiantes y actores. También

materializa otras instituciones como son “Cultura” por la particularidad de su enseñanza y “Gobierno” por ser un ente oficial y público.

Teniendo en cuenta esto, podemos seguir con otros aspectos del análisis institucional de la organización.

En el STJL no existe un estatuto o reglamento que registre objetivos, misión o visión a futuro. Este aspecto es relevante en la investigación por qué los objetivos son los propósitos concretos a corto o mediano plazo, que la organización pretende alcanzar cumpliendo su misión y de acuerdo a sus creencias y valores. Si estos aspectos no son reconocidos como fundantes y determinantes de la acción puede desviar las acciones y actitudes de la organización. En el caso del Seminario, en la práctica todas las personas reconocen como objetivo la formación actoral, pero la misión y/o visión a futuro no es conocida y solo se basa en conjeturas guiadas por el deseo de cada integrante. Lo cual explicita un compromiso de los participantes con la organización, pero no existen espacios de reflexión o revisión de las acciones que cada uno de esos propósitos pueden desencadenar, lo cual genera desencuentros y desacuerdos en los públicos internos.

La formación del Seminario da cuenta de la realización y aprobación del cursillo de ingreso eliminatorio y luego 3 años de cursado lo cual significa un total de casi cinco mil horas cátedra.

Como dijimos anteriormente el ingreso al Seminario es eliminatorio. Por ausencia de espacio y por las características de la actividad cada curso tiene un cupo de 25 alumnos, los cuales son elegidos a partir del cursillo de aspirantes.

Año a año más de 100 interesadas se inscriben al cursillo y luego de clases (entre 4 y 10 según el año) y un examen final (consta de la realización de un monólogo) son seleccionados los 25 mejores promedios para ingresar a primer año, de aquí en adelante tiene el mismo funcionamiento que una escuela, debiendo promocionar las materias centrales (Técnicas de la actuación, la voz y el movimiento) y aprobar el resto de las materias para pasar al siguiente año.

A continuación, presentamos el listado de materias que incluye el plan de estudio vigente (2000/01):

Plan de estudio vigente (2000/01):					
<u>Año</u>	<u>Áreas</u>	<u>Materias</u>	<u>Formatos</u>	<u>Docentes</u>	<u>Condición del docente</u>
<b>1er año</b>	Área Actoral	Técnicas de Actuación I	PP (práctico presencial)	Docente Rubén Andalor	planta permanente
		Técnicas de la Voz y Dicción I	PP	María Andrea Martínez Thompson	planta permanente
		Técnicas del Movimiento I	PP	Susana Ceballos	Contrato
	Área Teórica	Historia del Teatro I	PT (presencial y teórica)	Carlos Gazzera	planta permanente
	Área Escenotécnica	Maquillaje y Caracterización Teatral I	PP	Andy Miranda	Contrato
<b>2do. Año</b>	Área Actoral	Técnicas de Actuación II	PP	Eugenia Hadandoniou	Contrato temporal
		Técnicas de la Voz y Dicción II	PP	María Andrea Martínez Thompson	Planta permanente
		Técnicas del Movimiento II	PP	Susana Ceballos	contrato
	Área Escenotécnica	Maquillaje y Caracterización Teatral II	PP	Andy Miranda	contrato
		Escenografía y Vestuario I	PP	vacante	

	Área Teórica	Historia del Teatro II	PT	Carlos Gazzera	Planta permanente
		Análisis de Texto I	PT	Miguel Mancini	contrato
<b>3er año</b>	Área Actoral	Técnicas de Actuación III	PP	Ricardo Ceballos	Planta permanente
		Técnicas de la Voz y Dicción III	PP	María Andrea Martínez Thompson	Planta permanente
		Técnicas del Movimiento III	PP	Ricardo Ceballos	Planta permanente
	Área Teórica	Maquillaje y Caracterización Teatral III	PP	Andy Miranda	Contrato
		Escenografía y Vestuario II	PP	vacante	
	Área Teórica	Análisis de Texto II	PT	Miguel Mancini	contrato
<b>Optativo I</b>	Curso Post Certificación dirección de escena		PPT	Norberto Bonel	Planta Permanente
<b>Optativo II</b>	Curso Post Certificación Musicalización y puesta en escena		PPT	César González	Planta Permanente
<b>Talleres</b>		Movimiento Expresivo	PP	vacante	
		Lenguaje Gestual	PP	vacante	
		Actuación A y B	PP	vacante	

		Utilería	PP	vacante	
		Iluminación Teatral	PP	vacante	
		Sonido y Musicalización Teatral	PP	vacante	

Por otro lado, es importante conocer la **historia** de la organización para comprender los procesos y funcionamientos actuales. El interés por crear en Córdoba un Seminario de Teatro orientado hacia la formación de actores comienza en la década del 50 con una secuencia de intentos que, aunque interrumpida muchas veces por vaivenes políticos y cambios de gobierno, valen como antecedentes.

En 1953, funcionaba en el Teatro del Libertador San Martín el Seminario de Arte escénico, dirigido por el Prof. Pascual Salvatore, en el cual funcionaba el Conjunto de Arte Dramático dependiente del Seminario. En 1955, Nora Serrador, miembro de una tradicional familia de actores hispano-argentinos, a instancias de la Dirección de Cultura, crea el Instituto Cultural de Arte escénico.

En enero de 1961 se inaugura un Seminario para actores, cuya dirección y dictado inicial lo realiza la Prof. Adelaida de Castagnino, quien convoca a profesores de Buenos Aires. De este espacio actuó y realizó parte de su formación, la actriz Jolie Libois y otros actores y actrices que conformaron la comedia cordobesa en un futuro. En 1963 egresa la primera promoción y en 1964 se cierra el seminario por disposición de las autoridades de cultura.

Con estos antecedentes y con la inquietud y la convicción de dotar a Córdoba de un organismo oficial de formación actoral que sirviera como “semillero” de la Comedia Cordobesa, Jolie Libois, ya por entonces destacada actriz del elenco, dicta en 1968 un curso de actuación en el Teatro Rivera Indarte auspiciado por la Dirección General de Cultura de la Provincia. Aquí se gesta el seminario, que, en febrero de 1969, convoca a inscripciones. Bajo el nombre de “Seminario de Arte Dramático de la Dirección de Cultura artística de la Provincia”.

A partir del año 1970 Jolie comienza a ser la directora del Seminario. Este fue creciendo en convocatoria y nivel, año tras año y tras la integración de destacados docentes que dio

lugar a un plan de estudios de cuatro años de duración cuyo eje central estaba conformado por Práctica Escénica, Expresión Corporal y Foniatría y dicción, complementado por otras asignaturas teóricas y técnicas con el fin de brindar una formación actoral integral e interdisciplinaria. Las clases se dictaban en los amplios pasillos del cuarto piso del Teatro Rivera Indarte, con una pequeña habitación que servía de dirección y secretaria, mientras que las materias técnicas se las impartían en una improvisada aula taller, en la terraza del teatro. Jolie Libois condujo el seminario hasta el año de su muerte, 1977, año en el que el espacio comenzó a llevar su nombre. En reconocimiento y homenaje a su fundadora.

Luego de la muerte de Jolie, el Seminario de Teatro Jolie Libois comienza a funcionar bajo la dirección de Jose Luis Michelotti en las aulas de la ex escuela Olmos, donde permaneció hasta 1986 y donde pasaron varios directores por la organización (Rubén Moriondo, Julián Mateos, Marta Torres de Olmos Y Ernesto Heredia).

Por entonces se le incorporó el Seminario de Teatro Infantil, que dependía de la Secretaría de Educación, con lo que se amplió el plan de estudios en dos orientaciones, actoral y docente, a la que se agregaría la técnica y una variada oferta de talleres de especialización y talleres libres para niños, jóvenes, adultos y tercera edad. Con esta estructura y bajo la dirección de Mabel Brizuela, con secretaria a cargo de la Prof. Virginia Cuevas, se concretó su traslado a una casa en Bv. Chacabuco al 400, donde fue relevante la actividad del Seminario en talleres, foros y festivales Latinoamericanos y nacionales.

En la década de los 90 compartió sede con el Seminario de Danza, en el primer piso de la Avda. Olmos al 300, donde celebró su 25° aniversario. En 1995, regresó al Teatro del Libertador San Martín, por pocos meses hasta que se instaló en el segundo piso del Teatro Real, espacio en el que permanece, pero no de manera ininterrumpida, en 2007 por remodelaciones en el teatro fue trasladado a Feigin (Humberto primo al 400) para luego en 2008 regresar al Teatro Real. previo a esto, en los concursos oficiales sustanciados entre 2000 y 2004 se actualizó uno de sus objetivos fundacionales que es “Nutrir” a los elencos estables de teatro y títeres. En el año 2003, por primera vez comienza a dirigir el Seminario un egresado y previamente docente del Jolie, el Prof. Ricardo Ceballos, hasta el año 2020 que fue destituido sin previo aviso y reemplazado por otra egresada, Prof. Elena Cerrada.

En 52 años de trayectoria, nunca se ha visto interrumpida la actividad del Seminario, aun en con las circunstancias adversas que muchas veces amenazaron con cerrarlo, más allá de los recorridos itinerantes y hasta errático por falta de un espacio propio.

Si bien los años han producido modificaciones en su plan de estudios para actualizar la currícula y adecuarla a los nuevos tiempos y a las posibilidades de infraestructura, el Seminario de Teatro nunca perdió su espíritu originario, el que le imprimió Jolie Libois cuando lo creó como centro de formación actoral. Por eso mantuvo su denominación (Seminario) para no distraer su misión de “semillero” ni sus objetivos de indagación, investigación y práctica en torno a la preparación de los actores.

A continuación, ponemos a disposición un fragmento del decreto de conformación del Seminario (Decreto 774/63 perteneciente a la Dirección General de Cultura de Córdoba, 1969)

#### Capítulo V Los Seminarios

Art.13°) Los seminarios son escuelas de enseñanza y/o perfeccionamiento, destinada a la formación ---- especializada, dentro de un concepto integral de la cultura.

Art.14°) Cada seminario que sirve de base a cuerpos artísticos deberá organizar un plan de estudios mínimo de tres años, el que será aprobado por la Dirección General de Cultura.

Art.15°) La dirección general de cultura expedirá certificación de los estudios ---- en sus escuelas y seminarios.

Art.16°) La enseñanza que imparta será absolutamente gratuita

#### Capítulo VIII Los Concursos

Art.34°) Deberán cubrirse por concurso obligatoriamente, conforme lo prevea la reglamentación respectiva:

Del ítem A al D nómina otros espacios.

e) Las cátedras de profesores de los Seminarios y escuelas que se contraten por un periodo lectivo o mayor

El Seminario de Teatro es una organización compuesta por individuos y otras organizaciones. Podemos dividir los **públicos** de la organización en Internos y externos según el vínculo con la organización y sus características. (Muriel M. y Rota, Gilda, 1980)

**Los Públicos Internos**, son aquellos que están directamente vinculados a la organización, la constituyen y son esenciales para el logro de sus objetivos. Estos son los que identificamos en el STJL:

- Entes de regulación: Aquellos organismos oficiales de los que depende legal, financiera y políticamente el Seminario. Estos públicos están compuestos por:
  - Gobierno de la Provincia de Córdoba: Es el ente que regula y del cual dependen la Agencia Córdoba Cultura y por lo tanto, el Teatro Real y el STJ. El gobierno es el encargado de generar las políticas públicas en general que concierne delimitar a las áreas en particular.
  - Agencia Córdoba Cultura: este ente tiene por función encargarse de la parte administrativa, reguladora, organizativa, etc. del ámbito cultural de nuestra ciudad, incluido el seminario. Todas las políticas públicas culturales que esta área diseñe y delimite influyen de forma directa al Seminario.
  - Teatro Real: Es el espacio físico en el cual se desarrollan las actividades del STJL y además suele ser el intermediario con la Agencia Córdoba Cultura sobre aspectos administrativos, reguladores y organizativos, etc del seminario.
- Comunidad interna:
  - Directora: Es la autoridad principal del seminario, gestiona, regula y coordina las actividades que conciernen al STJL y al equipo docente del mismo.
  - Docentes: Profesoras y profesores de género y edad indistinto que dictan actualmente clases en el STJL. Totes son profesionales titulados capacitados en las distintas asignaturas que enseñan y técnicamente todes obtuvieron sus cargos por medio de un concurso docente.
  - Administración: conformado por secretaría, cooperativa y asistencia de clases, realización tareas administrativas, organizativas y de gestión.

**Externos**, son aquellos individuos o grupos que forman parte del medio ambiente externo de la organización y afectan/son afectados por ella en función del logro de objetivos. En la organización encontramos los siguientes:

Específicos son aquellos públicos externos vinculados directamente a la institución en pos del logro de los objetivos específicos de ambos. Tienen una relación directa, conscientes de que se vinculan por un motivo. Ellos son:

- **Comisión representativa:** profesores, profesoras, alumnos y egresados que conforman actualmente este espacio en el STJL. Se vinculan con la organización porque la conforman y tienen como objetivo resolver aspectos problemáticos, intermediar la comunicación.
- **Alumnos:** personas de sexo y edad indistinto, pero con el secundario completo y que hayan realizado y aprobado el cursillo de ingreso y su calificación se encuentre entre los mejores 25 promedios del total de notas de sus demás compañeros, ya que el ingreso del seminario es eliminatorio. Se vinculan con la organización con el objetivo de formarse.
- **Egresados:** personas de sexo y edad indistinto pero que hayan transcurrido el cursado de la carrera del STJL y hayan obtenido la certificación correspondiente.
- **Aspirantes al Ingreso:** personas de sexo, edad, situación económica indistinta, pero con el secundario completo y que tienen intereses por cursar el cursillo de ingreso del seminario.
- **Otras organizaciones educativas similares:** si bien cada institución tiene alcances y especializaciones diferentes, podemos mencionar la Escuela Superior Integral de Teatro “Roberto Arlt” perteneciente a la Universidad Provincial de Córdoba, la Licenciatura en Teatro perteneciente a la Facultad de Artes de la UNC y entidades privadas que dictan cursos y talleres de teatro.
- **Comunidad teatral en general:** actrices, actores, escenógrafos, iluminadores e iluminadoras, vestuaristas, productores y productoras, gestores y gestoras culturales y demás personas de la ciudad de Córdoba que se desempeñen en el ámbito teatral.
- **Asistentes a muestras y actividades:** vecinos y vecinas de la ciudad, de sexo, edad y situación económica indistinta, pero que compartan un interés por el teatro y asistan a obras y demás actividades relacionadas al mismo. Durante la pandemia estas actividades se han adaptado a la virtualidad.

La organización y los públicos que la componen realizan sus actividades en un espacio físico determinado. Actualmente el seminario está ubicado en el primer piso del Teatro Real de la provincia de Córdoba. Situado en la calle San Jerónimo 66 B° Centro. La sala en donde se realizan las actividades lleva el nombre de la creadora del espacio y del Seminario, Jolie Libois.

Actualmente está en discusión la posibilidad de trasladar algunas actividades a la ex legislatura de la provincia, ubicada en Deán Funes 94.

Como pudimos ver anteriormente, a lo largo de la historia el lugar físico ha sido un punto de inflexión y **conflicto** de organización.

Desde su conformación, el Seminario, nunca ha obtenido un espacio propio. El espacio físico se ha ido modificando, como se explica en el apartado de la historia organizacional. En una primera instancia comenzó funcionando en espacios plenamente pensados para las necesidades de los seminarios (Teatro, Danza). Este lugar contaba con las instalaciones correspondientes a las particularidades de la práctica teatral, como son salas espaciales y acústicamente aisladas, con pisos de madera, iluminadas; además contaba con espacio específico para la realización y depósito de vestuarios, escenografía, luminaria, entre otras y un espacio de secretaría para las tareas administrativas. Cuando la escuela Olmos dejó de ser tal y pasó a ser un centro comercial (Patio Olmos) y por intereses políticos y económicos, comenzaron las mudanzas y conflictos con el espacio.

Actualmente, como explicamos anteriormente, el Seminario funciona en las instalaciones del Teatro Real y comparte espacio con los elencos estables, el elenco Desafiarte y las actividades regulares del Teatro. El Seminario cuenta con sólo un aula (Sala Jolie Libois) con divisores desmontables y aislantes acústicos (se encuentran en muy mal estado), para compartir entre los tres años que cursan simultáneamente, la posibilidad de pedir prestada otras salas (Sala Eugenio Filipelli, Azucena Carmona y Carlos Giménez) y una secretaría de aproximadamente 2x3 metros, además de baños pasillos y hall de entrada y paso, los cuales se convierten en el lugar de encuentro de los alumnos y docentes.

Ante esto, desde fines del 2020 se empezó a barajar la posibilidad de mudar las materias prácticas a la ex legislatura de la provincia, espacio que no está preparado para esto y que conlleva muchos conflictos y dificultades, además de la división de las tareas administrativas y de cursado (materias prácticas en un lugar y teóricas en otro).

Ponemos a disposición imágenes que demuestran que este conflicto ha estado siempre presente y se ha buscado revertir en diversos momentos, sin obtener resultado alguno.

Domingo 27 de octubre de 1985 Tercera sección

ARTES Y ESPECTACULOS

# Alumnos del Seminario de Teatro reclaman soluciones

Alumnos del Seminario de Arte Dramático de la Provincia se hicieron presentes en nuestra redacción para reclamar una pronta solución a los problemas surgidos en el edificio de la ex escuela Olmos y que afectaron el normal dictado de clases.

María Sol Navarro, Melina Catraro, Luis Oviedo, Oscar Ruiz y María Virginia Cardoso, integrantes del Centro de Estudiantes, explicaron que hace 10 días “se declaró inhabitable la mitad del edificio, ya que aparecieron grietas y se desprendieron trozos de material de los techos; en realidad, ya hace bastante tiempo el deterioro de la construcción había motivado que los padres de los niños pidieran el traslado de la escuela Olmos, que funcionaba allí. Tres de los cursos fueron trasladados al tercer piso del teatro San Martín, y las clases son dictadas en los pasillos mientras no haya alguna función en la sala. En ese caso, a las 20 debemos interrumpir y desocupar el lugar”.

Los alumnos reclamaron ante las autoridades responsables y se acordó desalojar tres dependencias de la Dirección de Actividades Artísticas que funcionan en el antiguo colegio para dar lugar a los cursos afectados. “Nos prometieron dejar la biblioteca, titeres y patrimonio que se había en ese lugar”.



*Estudiantes de teatro: “Tememos por la continuidad del seminario”*

agua, se queman las lamparitas y no se reponen, estuvimos todo el invierno sin vidrios en muchas ventanas. La cuestión de fondo es que al seminario no se le ha dado el presupuesto necesario para ser cumplido”.

Por ahora, los estudiantes de teatro manifiestan conformarse con finalizar el año lectivo en ese lugar, aunque sea en el teatro San Martín.

Nota en el diario la Voz del Interior, 27 de octubre 1987



Fanzine realizado por el seminario para difundir las problemáticas del seminario



Alumnos reclamando en la puerta del Teatro Real, Año 2019

Como podemos ver este aspecto es trascendental y hace al funcionamiento y esencia del seminario, muchos de los aspectos que describiremos a lo largo del desarrollo nacen de la ausencia de un espacio propio.

Como ya explicamos, el seminario es un espacio de formación oficial, perteneciente a la agencia Córdoba cultura. Forma parte de las políticas públicas de formación en cultura, por lo que la educación allí es gratuita. Los insumos y financiación corren por parte de la agencia, como así también el sueldo de les empleades mediante el presupuesto al Teatro Real. Por lo que no existe un presupuesto específico destinado al Seminario.

Sin embargo, existe una cooperadora para cubrir gastos que la provincia no cubre en lo cotidiano. Como maquillajes, insumos y en algunas ocasiones ha pagado sueldos de docentes que tenían sus cobros atrasados.

En el período de afealdía de la organización esto se vio modificado:

Sobre la Cooperadora Raúl Sansica en una reunión con el docente Rubén Andador (asentado en el informe 2, reunión martes 17/03 entre Rubén Andador y Raúl Sansica) sostuvo que: “ante el reiterado incumplimiento de la rendición de cuentas formal y periódica necesaria en una dependencia pública, se optó por emitir un memorándum, prohibiendo la cobranza de cuotas de inscripción y cursado.”

En contrapuesta Rubén pregunta por la existencia de una partida presupuestaria para el Seminario, Sansica responde "eso hay que verlo". Defendió que por las irregularidades de contratos docentes (que normalmente los pagaría la Provincia) los sueldos salen del presupuesto del teatro, que "ahí se está gastando la plata".

## **1.2 Atravesamiento institucional**

Luego de haber realizado la descripción y análisis de los atributos del Seminario proponemos pensar la organización desde la perspectiva inclusiva y determinante de Schvarstein. En su teoría el autor propone pensar a la organización desde las instituciones que la atraviesan, hacia los grupos e individuos atravesados por esta. A este orden lo caracteriza como inclusivo y determinado de forma recíproca.

Las principales instituciones que atraviesan al Seminario son: la institución Educación porque es un espacio de formación; la institución arte/cultura específicamente teatral porque es la disciplina que se enseña y los públicos involucrados forman parte de esta institución; y la institución gobierno ya que es una organización oficial y pública de la provincia de Córdoba.

Estas instituciones son cuerpos normativos jurídicos-culturales compuestos de ideas, valores, creencias y leyes que determinan las formas de intercambio social de la organización. (Schvarstein, 1991)

A su vez estas instituciones están materializadas en otras organizaciones que conforman al Seminario como son la Agencia Córdoba Cultura y el Teatro Real que son jerárquicamente las autoridades del Seminario.

### **1.3 Transversalidad organizacional: Dependencia entre la Agencia Córdoba Cultura y el Teatro Real**

Este aspecto es, quizás, una de las problemáticas más importantes percibidas y transitadas actualmente en la organización. Existe falta de claridad en torno a la dependencia legal e institucional del STJL a la agencia Córdoba Cultura o al Teatro Real.

Por medio de las entrevistas y la información recabada observamos cómo en simultáneo al cambio de dirección se modificaron las lógicas de funcionamiento del Seminario y su dependencia en general.

Para contextualizar es importante aclarar que previo al 2020 de manera legal e instituida el Seminario dependía de la Agencia Córdoba Cultura, aunque era autónomo en cuanto su funcionamiento y toma de decisiones por ausencia de este ente regulador.

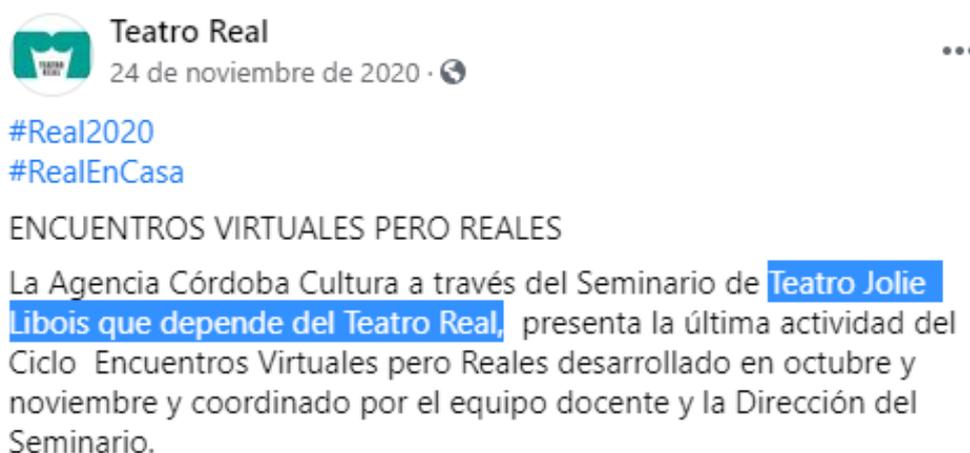
A comienzos de ese mismo año comenzó un proceso que sigue hasta la actualidad, en el cual se impuso la modificación de la dirección como también la dependencia del seminario, que pasó a depender del Teatro Real. Estos cambios fueron comunicados solo mediante publicaciones en un grupo de Facebook sin previo aviso. Consideramos que esto último es una representación concreta del carácter instituyente que se busca instituir de manera impuesta a partir de intereses políticos.

La conformación del STJL está presente en el decreto 774/63 de conformación de la Dirección general de Cultura en el año 1969. Años después el espacio actualizó su nombre (y por lo tanto sus características internas) pasando a nombrarse “Agencia Córdoba Cultura”. A partir de ese momento, no se emitió un decreto similar que influyera en el Seminario. Si bien la pertenencia del seminario a la Agencia CBA Cultura de la Provincia nunca estuvo en duda, esto se vio afectado cuando el Teatro Real comenzó a prestar las instalaciones para el funcionamiento del Seminario de Teatro Jolie Libois en el año 1995 y con mayor prevalencia en los últimos años.

Hoy en día, legalmente el STJL depende de la Agencia Córdoba Cultura pero en la práctica responde al Teatro Real, esto significa una distancia entre lo establecido

legalmente y lo que ocurre en la práctica. Ante esto pudimos notar ausencia de información en lo interno de la organización.

Pudimos observar que, desde el Teatro Real, consideran al seminario como "El Seminario del Teatro Real" no solo a lo que concierne al espacio físico, sino también en su funcionamiento.



Esta postura la comparte la nueva directora del Seminario, plasmando y afirmando su posición en su accionar cotidiano:

“**Elena:** No no, el seminario depende del Teatro Real, depende directamente del Teatro Real, o sea, la vía jerárquica es, dirección del Seminario, dirección del Teatro Real, presidencia de la Agencia de Córdoba Cultura”.

Y reforzó que la dependencia no es solo espacial sino de funcionamiento y jerarquía:

**Elena:** “Si, esa es la idea si si (depender del teatro real y mantener el vínculo a pesar de la mudanza). Porque además el espacio nuevo sería el espacio para ciertas actividades, pero, por ejemplo, las muestras se podrían seguir haciendo en el Teatro Real y seguimos bajo la tutela, por lo menos por ahora, hasta ahora ha sido así, es así (...) ...mi vínculo más directo es con el director del teatro real, que es quien me convocó para el trabajo, claramente. Yo con él tengo una comunicación fluida todo el tiempo porque estamos en un momento donde yo necesito ciertas respuestas que solo me puede dar el orden jerárquico”

Por lo contrario, otros trabajadores de la organización niegan y desconocen esta postura:

"Bueno ahora últimamente hay publicaciones que está haciendo prensa del Real, había una página que yo manejaba y había creado hace años y ahora está a cargo prensa. Bueno ahí, en las convocatorias y mensajes que se ponen dice “El Seminario de Teatro que Depende del Teatro Real”. Esto es algo completamente nuevo para mí, para mí y muchos del equipo de docente y compañeros administrativos. Es totalmente nuevo, lo desconocemos." (Isabel González, administrativa del Seminario)

"No, no estoy al tanto de esta modificación y eso lo planteamos nosotros (los docentes) y no nos dieron ni cinco de bolilla nunca nos contestaron el mail. Sansica (director del Teatro Real) dijo que tenía muchos mails para contestar que no nos iba a contestar eso." (María Andrea Martínez Thompson, docente)

Más allá de las discusiones existentes, basándonos en lo legal, tanto la dirección del Seminario como la dirección del Teatro Real son direcciones internas dentro de la Agencia Córdoba Cultura, por lo que una no responde a otra, están en el mismo escalón jerárquico.

Sobre el funcionamiento cotidiano, reconocimiento y legitimación de la autoridad lo podemos analizar desde la perspectiva de Max Weber sobre autoridad, legitimidad y dominación. El autor en sus teorías distingue tipos ideales de dominación legítima y su correspondiente legitimación. Carismática, racional/legal y tradicional.

En este caso, tanto la Agencia como en el Teatro, cargan con un tipo de dominación Racional, lo que comprende una “legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad” -autoridad legal- (Max Weber, 1920) Es decir, en este tipo de dominación la obediencia que se percibe está sólo ligada a lo burocrático y legal, ya que no hay una construcción carismática o cercana de la autoridad.

Existe una dicotomía importante entre la pertenencia del seminario al Ministerio de Educación o a la Agencia Córdoba Cultura. En la lógica de funcionamiento y de manera regulada e instituida el seminario de teatro ha pertenecido y pertenece a la Agencia Córdoba Cultura. Por lo tanto, se rige por las lógicas legales de cultura y no de educación. Esto significa a grandes rasgos que la formación no tiene carácter de título universitario o superior y que no pueden acceder a varios aspectos que son específicos del Ministerio de Educación como el acceso a formaciones de posgrado, la validación nacional del certificado, la implementación del Boleto Educativo Gratuito, entre otras. Ante estas

necesidades surgidas, principalmente por los estudiantes, se planteó una discusión en torno a la dependencia del seminario a educación o a la agencia de cultura.

Por todo lo dicho anteriormente, la fuerza instituyente de pertenecer a educación no aspira a una pertenencia de aspecto institucional, sino al uso y prácticas de las posibilidades y beneficios que posibilita el Ministerio de Educación de Córdoba. Existen pocas posibilidades de que el cambio de dependencia se instituya, por lo que la búsqueda va dirigida a resolver los vacíos legales o situaciones que perjudican a la organización.

La pertenencia a Cultura es una decisión ideológica que se corresponde con la *esencia* del seminario. En palabras de Isabel González:

“No, nació y siempre dependió de Cultura. No nunca perteneció a educación (...) y no es cerrarse a que no pueda pasar a educación. Lo que pasa que, por las características, yo cuando inscribo alumnos siempre les cuento sobre los tres perfiles en los que pueden estudiar (...) Me parece que el hecho de que pertenezca a cultura es óptimo para ese perfil, y lo que sí, digamos no todos los que estudian en el seminario termina en los cuerpos estables, es así.

En relación a lo anterior, la actual directora considera al respecto:

“El seminario dentro de todo este marco ha quedado relegado por que nosotros estamos entre cultura y educación. Por qué para algunas cosas se intenta funcionar como educación, pero dependemos de Cultura, entonces eso hace un marco complejo”

Existen posturas encontradas ya que se desean percibir atributos que brinda el Ministerio Educación sin dejar de pertenecer a la Agencia CBA Cultura, ya que también ofrece particularidades y beneficios propios de este ministerio. En palabras de la directora, Elena Cerrada: “Creo que el estar en esa franja de cultura da una cierta comodidad que: “no me exijan como educación” pero tampoco tomo lo que significa una escuela de formación actoral (...) Pero al depender de cultura podríamos aprovechar un montón de cosas que cultura tiene y sin embargo funciona como si fuera una escuela o casi diría yo como si fueran talleres. No una escuela con la continuidad en cada asignatura, con la correlación en cada aprendizaje”.

Por su lado, Isabel considera que no es necesario el cambio institucional y que en reiteradas ocasiones han tramitado los “beneficios” o posibilidades que brinda el Ministerio de Educación a pesar de que actualmente se impidan aplicarlos. De manera

instituida e ideológicamente los administrativos del seminario consideran que hacer el traspaso de una organización a otra, significaría una “*pérdida de la esencia*” del seminario.

En la encuesta pudimos observar que existe una demanda muy clara por parte de los egresados en modificar la situación actual respecto a la certificación otorgada al finalizar los estudios. Esta preocupación se fue traspasando y generando inquietud también en los estudiantes de la organización.

A continuación, ponemos a disposición testimonios de los egresados que se expresaron al respecto ante las preguntas: “Según recuerdas o por lo que conoces actualmente ¿Modificarías o mejorarías aspectos del Seminario? ¿cuales?” y “¿Qué aspectos negativos observas del Seminario?”:

“La situación poco clara de la finalidad de la certificación”; “El certificado que entregan que no coincide con la exigencia del lugar”; “Que no esté contemplado como institución educativa para el ministerio de educación”; “Que no obtengamos un título profesional”; “validación de títulos”; “Realizaría las modificaciones necesarias para permitir que los egresados puedan realizar el trayecto docente donde corresponda con el objetivo de permitirles una salida laboral al finalizar los tres años de cursada. Actualmente el título no tiene ninguna validez.”; “La articulación entre cultura y educación para revalidar la certificación.” “Y que nuestro título pueda ser validado como un título profesional que nos habilite a dar clases.”; “validación de títulos, “Modificaría la gestión administrativa, la legalidad y validez del título” (Encuesta a la comunidad, segmento egresados preguntas 6,7 y 9, 2020).

Isabel González, ante esta demanda expresó: “Yo siempre aclaro que el seminario entrega certificados y no títulos, se los digo a cada uno que va a inscribirse y además Ricky se los repetía en la primera reunión con los ingresantes. Respecto a que no puedan hacer materias pedagógicas o posgrados es inentendible porque esos papeles ya se entregaron mil veces y hay precedentes, yo y varios egresados del Seminario hemos podido. Parece que ahora hay un especial interés por que no se pueda.”

## 1.4 Organización interna

El público interno de la organización está compuesto por: la directora, actualmente Elena Cerrada, quien está encargada de la coordinación, evaluación y proyección de las actividades del espacio; la administración, dividida en 3 roles: la secretaría a cargo de Isabel Gonzalez, Manejo de dinero y Cooperativa, Virginia Cuevas, y Asistente de clases, Jorge Tost; y les docentes de las materias que actualmente son 10 personas.

Como pudimos observar en la descripción de las materias del plan de estudio (Apartado de presentación), algunas presentan docentes sin concursos del cargo a pesar de lo estipulado por el decreto Decreto 774/63, capítulo VIII, Art.34º) y haciendo caso omiso a los reiterados pedidos de realización. Además, existen casos de cátedras sin docentes que han sido cubiertas ocasionalmente, o que en el peor de los casos no han sido dictadas. Esta problemática también ha sido explicada en las entrevistas realizadas, en documentos de la comisión y entre las prioridades expresadas por Elena en su inicio como directora.

En la primera reunión de las nuevas autoridades del seminario con las de la Agencia Córdoba Cultura, Nora Bedano, actual presidenta de la Agencia se comprometió a incluir los concursos en el Presupuesto 2021 y hacer la solicitud correspondiente al área de Gobernación encargada de aprobar el llamado a los mismos. Al ser demasiados concursos, se pidió priorizar las materias más urgentes.

Este compromiso ha sido expresado en varias oportunidades y a lo largo de los años no se han resuelto los concursos, continuamente hubo un desentendimiento al respecto por parte de las autoridades y una falta de comunicación

Ante esto el director del Teatro Real en una reunión con la Comisión Representativa expresó al respecto:

“Raúl Sansica nos informa que las notas están presentadas, pero que nadie se ha ocupado de seguir ese trámite. Se explaya y comenta que ni él ni las personas que integran el grupo de RRHH han podido seguirlo, y que tampoco lo hubo por parte de las autoridades del Seminario.

“Todos los años han estado presentes las notas, pero no sea trabajado política-administrativamente el tema de los concursos.”

Se habló de trabajar y regularizar los cargos, ya que más del 50% de la planta docente, funciona solo con contratos de locación de obras (a los que Andador llama "contratos

basura”). Además de la precarización laboral e incertidumbre pedagógica.” (Informe de reunión provista por la Comisión Representativa; 2020)

También se habló de cómo se proponen, evalúan y deciden los nombres de docentes que se contratan para cada asignatura.” (Tema 3 informe 2, reunión martes 17/03 entre Rubén Andalor y Raul Sansica)

Ante esto, es notable la expectativa puesta en la nueva directora para revertir esta situación. Ya que alumnos, docentes y egresados mediante asambleas, notas y reuniones le han expresado las necesidades de la organización.

Nos referimos a Elena Cerrada como “nueva directora” porque en el año 2020 hubo una modificación en la dirección del espacio luego de 17 años.

Este cargo no es un cargo concursable por decreto (aspecto que también buscan reverter) por lo que todas las personas que han ocupado este rol han sido elegidos políticamente y mediante contratos renovables. Desde 2003 hasta el año 2020 la dirección del Seminario estaba a cargo del docente y egresado del espacio, Ricardo Ceballos. En febrero del 2020 y sin previo aviso su contrato no fue renovado, dejando acéfalo durante 4 meses al Seminario. Luego, en mayo del mismo año fue elegida por las autoridades del Teatro y la Agencia, - sin otorgar participación a los integrantes del STJL- la egresada del seminario y actriz Elena Cerrada.

A lo largo de todas las entrevistas se remarca la ausencia de los entes políticos que regulan el Seminario. Sin embargo, al momento de tomar decisiones trascendentales (como el cambio de dirección), estas autoridades actúan sin realizar un debate o una puesta en común con los actores involucrados. Esto denota una falencia de comunicación regida por la ausencia de prácticas comunicacionales y por lo tanto, de canales por donde efectuar la misma.

Frente al cambio de dirección, son notorias las diferentes posiciones de los docentes del seminario. En las entrevistas realizadas se observa una grieta entre dos grupos de docentes, aquellos que apoyan a la nueva directora (grupo 1) y por otro lado, quienes están en desacuerdo con ella (grupo 2). El grupo 1 busca reformar y modificar las lógicas de funcionamiento internas y las relaciones de poder generando acciones para lograr estas modificaciones, lo que podríamos interpretar como prácticas instituyentes de lo instituido representado por el grupo 2. Mientras que el grupo 2 no pretende mantener instituidas las lógicas de funcionamiento previas, pero tampoco concuerdan con las formas de la

búsqueda instituyente del grupo 1. Si bien, ambos grupos concuerdan en muchos aspectos, por ejemplo, sus objetivos, las diferencias ideológicas y políticas generan tensiones internas y dificultan el trabajo en conjunto y el cumplimiento de estos objetivos.

El cambio de dirección y el accionar al respecto por parte de las organizaciones involucradas generaron una crisis institucional determinada por los participantes del Seminario como "Golpe Institucional" "Atropello Institucional" "Momento de mucha incertidumbre" .

Esta forma de accionar afectó no solo a la situación cotidiana y el funcionamiento de la organización, sino también en el vínculo entre los docentes, el vínculo entre los trabajadores con la directora, la agencia y el Teatro. Además, condicionó la legitimidad de la palabra de Elena Cerrada como directora y el capital simbólico de la organización, ya que se conoce como una organización con muchas dificultades y en crisis en el ambiente teatral.

En palabras de los involucrados:

“Yo soy egresada del seminario y me convocan con la intención de poder hacerme cargo y, de algún modo - con esto de que no le renuevan el contrato al director anterior, por muchos motivos, muchos (reafirma) y porque también él ya había cumplido un ciclo dentro del seminario y se estaban por hacer muchos cambios estructurales como el cambio de espacio” (Elena Cerrada, actual directora)

La administradora y secretaria del seminario, Isabel González expresó como fue el proceso vivido por ella y acompañado a Ricky Ceballos, anterior director:

“Lo viví muy dolorosamente hasta que pude desdramatizar y salir de los pensamientos. Intente alejar los pensamientos para poder reflexionar sin juzgar. Pero la verdad fue como un cachetazo, fue un golpe institucional (...) El golpe institucional lo siento porque la misma palabra lo define, es un golpe a una institución. ¿Como? ¿De quién? y bueno viene de más arriba, no podría yo decir de quién exactamente, aunque supusiera de quien no podría asegurar ni dar nombres cuando no tengo... digamos me pondría en un problema. Pero fue lo primero que sentí porque fue como una cosa digamos... Un día, un lunes, el director del seminario Ricky Ceballos está en la oficina de recursos humanos de Teatro Real por otro tema y una empleada abre su CIDI (ciudadano digital de la provincia) y le dice “Mira tenes una notificación acá” y entonces delante de la empleada y con la sorpresa

de la compañera él se notifica porque la notifica días después de que llegara la notificación. La notificación llega el viernes previo a las 22:30 (...) A mí me llega también la notificación del jefe de recursos humanos, cuando estaba en el ómnibus (...) bueno todo me resultaba muy loco porque el viernes ese había sido 29 de febrero, o sea, año bisiesto, el 29 de febrero es un día que tenemos cada 4 años y en la notificación decía que ESE día vencía y que no iba a ser renovado. Todo me resultaba muy extraño, pero bueno estábamos en plenas inscripciones, lo sabía Ricky y yo y él pidió que lo mantuviéramos ahí por el hecho de que hay una primera reunión con los aspirantes, antes de comenzar el cursillo donde se les explica todo. Entonces no quería que se supiera esto, a fin de que pudiera seguir todo en orden y que no empañara el inicio, la reunión y todo eso. Se hizo la reunión y ahí se dio a conocer a docente, alumnos y demás. Los alumnos y egresados reaccionaron rápidamente. Paralelamente a eso ya empezó el tema de la pandemia, que se cortaron las clases el 16 de marzo, creo, más o menos”

La docente de voz y dicción expresó al respecto: “de terror, de terror. Porque además fue de una manera, como te puedo decir, totalmente arbitraria totalmente injusta, en que fue. Porque si yo te digo bueno legalmente puede ser porque Ricky estaba contratado como director. pero en la forma en que lo sacan, me resulta sumamente injusto siendo que fue director hace 17 años.”

Ante esto en un informe de la Comisión Representativa sobre una charla del representante de los docentes, Rubén Andalor con el director del Teatro Real, Raúl Sansica el mismo justificó y explicó la desvinculación de Ricardo Ceballos como director.

“1. En cuanto a la dirección del Seminario de Teatro Jolie Libois:

Andalor plantea, ante Sansica, como un “atropello institucional más” a la manera en que se actuó en este caso. Más allá de las posiciones u opiniones individuales que cada uno puede tener acerca del mismo.

“Tomar la decisión sin consultas previas, con el cursillo de ingreso de por medio, fue una desprolijidad política- administrativa – institucional”. expresó Rubén ante la situación de la dirección

Sansica aclara que la decisión tomada ha sido en respuesta a irregularidades administrativas. Expresa que se le otorgó a Ricardo Ceballos la posibilidad de hacer el correspondiente descargo dentro de las 48 horas para otorgar una respuesta. Según nos informa Ricardo Ceballos, respondió fuera del término.

Refiere sobre el exdirector, incumplimiento de horarios, funcionamiento del Seminario y falta de comunicación con el mismo, (él mismo intentó comunicarse en varias ocasiones con la secretaria y nadie le atendió). Ante los hechos, surgió el nombre de Elena Cerrada para ocupar la función de dirección.” (Tema 1 informe 2, reunión martes 17/03 entre Rubén Andalor y Raúl Sansica, 2020)

Esta problemática puede ser analizada desde el lugar que ocupan los integrantes de la organización en la toma de decisiones organizacionales. Ya que a pesar de formar parte y ser un elemento esencial, en ninguna instancia fueron consultados para esta decisión. Lo cual, genera un sentimiento de “desprecio y exclusión” por parte de los integrantes. La persona que decidió quién iba a ocupar el cargo de nueva directora es el director del Teatro Real en conjunto con su equipo y fue comunicado a la Agencia.

Este aspecto, ha sido muy relevante en el año 2020 ya que dejó entrever aspectos por los que los alumnos y docentes del espacio venían luchando y pidiendo explicaciones. A partir de aquí se conformó, luego de una asamblea, la Comisión Representativa del Seminario de Teatro Jolie Libois, lo que analizaremos más adelante.

Luego de los aspectos descritos anteriormente es inminente la necesidad de un organigrama que estipule las jerarquías y ordene las formas de vinculación internas de la organización. El docente Carlos Gazzera, expresó esto en la entrevista: "el cambio de agencia es un cambio institucional relativamente de poco tiempo, diez doce años digamos, lo cual es muy probable que haya un vacío jurídico. Yo siento que nosotros somos docentes, y a mi me paga la provincia de CBA, me paga la agencia CBA cultura. Como es el organigrama institucional de una institución lo tiene que definir la institución."

A continuación, proponemos nosotras un organigrama a partir de la información relevada:

### Organigrama del Seminario de Teatro Jolie Libois:



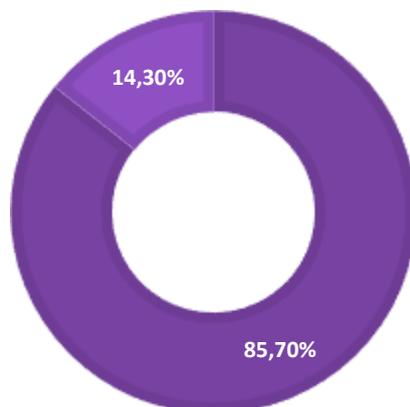
Los organigramas representan la organización jerárquica y funcional de una empresa u organización, es decir la distribución de poderes formales.

En el caso del Seminario, no existe un organigrama explícito y reconocido por quienes forman parte de la organización, pero podemos identificar vinculaciones regidas por un sociograma, el cual representa la organización informal, con sus relaciones basadas en afinidad, simpatía y liderazgos regidos por poderes informales.

En la encuesta realizada a los docentes podemos observar que el 57,1% afirma que solo a veces existe un ambiente de confianza y apertura entre docentes y la administración y un 42,9% entre docentes y la dirección. El 85,7% de los docentes cree que existe un ambiente de confianza y apertura solo con algunos docentes con los cuales tienen relaciones afines. Fuera de estas relaciones cercanas con ciertos compañeros ligadas por el afecto, un 71,4% de los docentes considera que no existe un espacio de encuentro para debatir sobre la organización con todos sus compañeros docentes.

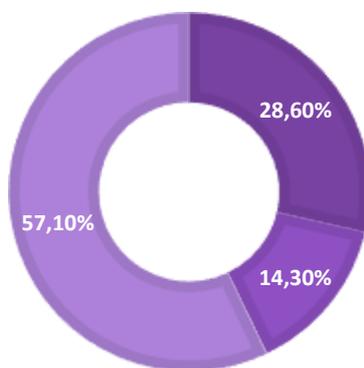
### ¿EXISTE UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y APERTURA ENTRE LOS DOCENTES?

■ solo con algunas personas ■ otros ■ ■



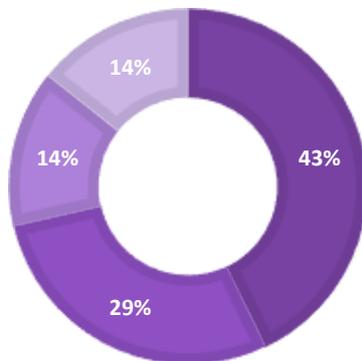
### ¿EXISTE UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y APERTURA ENTRE DOCENTES Y LA ADMINISTRACIÓN?

■ Si ■ No ■ A veces ■



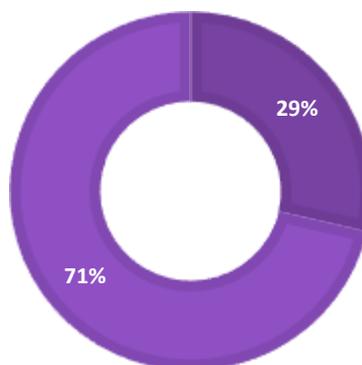
### ¿EXISTE UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y APERTURA ENTRE DOCENTES Y LA DIRECCIÓN?

■ Si ■ No ■ A Veces ■ otros



### ¿EXISTE UN ESPACIO DE ENCUENTRO PARA DEBATIR SOBRE LA ORGANIZACIÓN?

■ Si ■ No ■

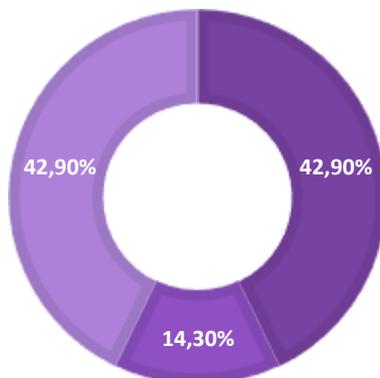


También podemos notar que existe una grieta entre los docentes que apoyan a la nueva directora y aquellos que se reusan a la autoridad de la misma. En palabras de la profesora de Técnicas de la Voz y Dicción I,II y III, María Andrea: “Si Ricky (ex director) no es director para mi deja de ser el seminario y a mí la forma de proceder de esta nueva directora no me gusta, es más yo te puedo decir lo que quiera porque se lo he dicho a ella.

El 71,4% de los docentes considera que la dirección no cuenta con una estructura y organización eficaz, y solo el 14,2% que sí. Un 42,9% cree que la dirección no responde eficazmente a los cambios en el entorno, el mismo porcentaje considera que a veces y solo un 14,3% considera que sí.

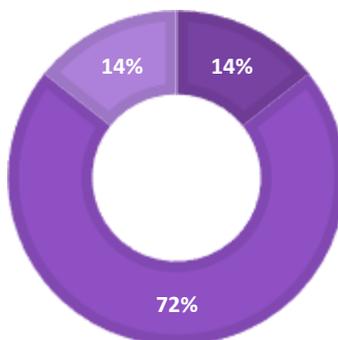
### ¿LA DIRECCIÓN RESPONDE EFICAZMENTE A LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO?

■ No ■ Si ■ A veces ■



### ANTE LA SIGUIENTE AFIRMACIÓN: LA DIRECCIÓN CUENTA CON UNA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN EFICAZ

■ De acuerdo ■ En desacuerdo ■ No se ■



Ante varios de los aspectos anteriormente nombrados y con la expulsión del director como detonante, en el año 2020 se creó la **Comisión Representativa** del Seminario de Teatro Jolie Libois.

Ante la situación, el día miércoles 11/03/2020 se convoca a una asamblea del seminario en donde se trataron diversos temas como la desvinculación del director, conflictos con docentes, con la certificación, etc. (ver en el informe 1 de la comisión ubicado en el anexo) Ese mismo día, tras tres horas y media de asamblea, se resuelve conformar la “Comisión Representativa Integral del Seminario de Teatro Jolie Libois”. Integrada por todes les presentes y representada por todas las áreas, elegidos democráticamente con les presentes:

- Docentes: Susana Ceballos y Rubén Andador
- No docentes: Isabel González
- Egresados/as: Agustín Bazán (promoción 2018) y Paola Blasetti (promoción 2001)
- Estudiantes: Wanda Leiguarda (segundo año) y Luciana Rodríguez (tercer año)
- Ingresantes: Sofía Nieto e Ignacio Bernis
- Vocal: Felipe Papp (promoción 2018)

El rol de la comisión fue pensado como el espacio para debatir, regularizar, proteger, legitimidad y visibilizar, el correcto funcionamiento del Seminario de teatro Jolie Libois. Les representantes de la comisión son les encargades de manifestar dichos reclamos ante las instituciones, organismos y personas ajenas a la misma para tener un diálogo directo y claro. Siempre velando por los intereses comunes de dicha asamblea.

Esta decisión tuvo diferentes posturas, conflictos y personas que estaban en contra de la toma de decisiones o las formas de accionar de la Comisión, tal es así que muchos docentes y alumnos no se sienten representados y algunos representantes decidieron dejar de formar parte. Sin embargo, por votación y decisión de la asamblea y las personas que participaron en ella, la comisión sigue en pie realizando sus actividades, previstas en primera instancia.

Para ver, al respecto de esto, uno de los testimonios de una ex representante: “participe de la asamblea, quede en la comisión representativa, por un tiempo, hasta que no me gustó, no me gustó porque yo notaba que las cosas que se hablaban o se debatían después eran transmitidas a la parte de la asamblea... me pareció que se manipulaba desde ahí más allá de coincidencia y cosas con las que estaba de acuerdo, pero me parecía que faltaba honestidad hacia el resto de la comunidad, no, no me gusta”

Por otro lado, una de las representantes de docentes, expresó: “Mira yo te voy a ser sincera, no se dan esos momentos (comunicación con otros docentes). Yo no soy representante para ellos, porque ellos no creen en la comisión. se entiende la paradoja? ellos no creen en la comisión, no voy a dar nombres, pero en general no dicen que es una pavada o que se yo, pero desacreditan este órgano que se ha constituido, entonces, por lo tanto. no entiendo yo, a quien represento? ¿me represento a mí misma? así que mira qué lejos que estamos (...) pero digo que sigo estando ahí porque tengo que sostener ese espacio. Los que estamos, nos parece importante sostenerlo. En el momento en que se abra una discusión, con todes les docentes, entonces quizá podamos. Siento que tengo que estar ahí para que no se caiga, y soy consciente de mi lugar y de lo que significa mi presencia.”

El martes 7 de abril del 2020 se redactó una carta abierta a la Comunidad teatral de Córdoba, informando lo sucedido en el Jolie y se resume de la siguiente manera:

“Es de interés para la comunidad del Seminario, gestionar un -Proceso de Institucionalización del Seminario de Teatro Jolie Libois- Para tal efecto, enumeramos los siguientes objetivos a resolver de manera inmediata y urgente:

1. Comprender a la presente Comisión Representativa como un órgano consultor y asesor de toda la realidad académica, pedagógica, administrativa y artística del Seminario.
2. Redactar y establecer, entre todas las partes involucradas, un Estatuto de funcionamiento, normativas y procedimientos para el desarrollo del Seminario de Teatro “Jolie Libois”.
3. Normalizar e institucionalizar la totalidad de los cargos del Seminario:
  - a) Institucionalizar el cargo de “Dirección”, es decir, que aparezca dentro del organigrama público, habilitando concursos para ocupar el mismo.
  - b) Realizar la apertura de concursos docentes, teniendo en cuenta que más del 50% de las cátedras se encuentra sin cargo docente concursado ni nombrado.

4. Estructurar de manera jurídica, legal, administrativa y contable la cooperadora del Seminario.

5. Implementar de manera inmediata protocolos precedentes y legislaciones vigentes respecto a situaciones de violencia, hostigamiento y/o discriminación de cualquier tipo por razones de género y/o identidad sexual. Sabiendo que ocurren en la institución y elaborar un protocolo de acción propio.

6. Asegurar al Seminario un espacio adecuado para el correcto desempeño de sus actividades, la decisión respecto al mismo debiera ser consensuada con la presente Comisión que es quien posee los criterios idóneos para la misma.

7. Hasta que se sustancien los concursos y el Seminario retorne a su normalidad institucional exigimos que se garantice el normal funcionamiento y dictado de clases.

Pedimos el apoyo y acompañamiento de la comunidad artística cordobesa al Seminario de Teatro “Jolie Libois”, teniendo en cuenta estos reclamos, las acciones realizadas y nuestros deseos de que el Seminario sea institucionalizado y obtenga las mejoras necesarias para cumplir con los derechos de todas las y los estudiantes, las y los docentes y no docentes, para visibilizar las problemáticas que estamos atravesando.” (Comisión Representativa. Carpeta cartas a las autoridades, documento “Comunicado Público, 2020)

### **1.5 singularidad de la formación del Seminario**

La singularidad de la formación del Seminario, podemos pensarla en primera instancia, desde sus atributos particulares en relación a otras organizaciones afines, la cual concuerda con su objetivo central que es la formación meramente actoral, a diferencia de la Escuela Roberto Arlt cuya formación es pedagógica o la Licenciatura en Teatro de la UNC cuya formación es investigativa principalmente. Esto se vio explícitamente expresado en varias entrevistas, como en la del docente Rubén Andador:

“La Roberto Arlt es un profesorado, no tiene como objetivo la formación de actores y actrices sino de profesores para escuelas secundarias y primarias. El departamento de teatro de la FA brinda una formación más académica si se quiere, más de investigación,

de reflexión aunque cada vez más le están dando más espacio y horas a las materias puramente actorales, pero de todos modos tiene un perfil más académico y el Seminario se diferencia justamente porque la raíz, el núcleo y el acento está puesto en lo actoral: En el movimiento, en la formación de la voz, en las técnicas de actuación y las otras materias están también, o deberían estar, no siempre lo están encaradas hacia la actuación” (Rubén Andalor, 2020)

“Para eso está la Roberto, incluso podría existir otro terciario privado con el objetivo de formar docentes de teatro. una cosa es formar actores y otra cosa es formar docentes.” (Carlos Gazzera, 2020)

Una vez finalizados los 3 años obligatorios y aprobadas todas las materias se hace entrega de la Certificación oficial de finalización de estudios. Les alumnos obtienen una certificación de “Especialización actoral”.

Como dijimos anteriormente la dependencia a Cultura dificulta en términos legales la legitimación de la formación.

En diversas ocasiones se han realizado decretos que avalan la formación y autoriza el alcance de la certificación para la actividad docente. Si bien esto existe, últimamente ha habido dificultades en la apertura de legajos oficiales, la posibilidad de continuar la formación en otros espacios complementarios con el Seminario como antecedente (Equivalencias) entre otras cuestiones.

Si bien existe este problema de legitimación de la certificación, el Seminario es un espacio de formación de más de 50 años de trayectoria, además de docentes y egresados reconocidos histórica, provincial, nacional e Internacionalmente. Por lo que cuenta con un gran capital simbólico en la sociedad y comunidad teatral en general.

“El capital simbólico es un poder reconocido, a la vez que desconocido, y, como tal, generador de poder simbólico y de violencia simbólica” (Bourdieu, 1991)

Esto no solo genera un gran interés de ingreso año a año si no también que ha permitido acceder a beneficios y oportunidades, como la posibilidad de apertura de legajo para dar clases en la provincia, gran puntaje para concursos oficiales de elencos y prioridad en castings/ audiciones, entre otros.

Sobre la concepción que mantienen los docentes sobre la calidad educativa del Seminario, podemos establecer que existe una opinión generalizada sobre el deterioro continuo del nivel educativo del Seminario. En palabras de la secretaria “En este último tiempo, y a partir de todo esto se desprestigió mucho al Seminario. no sé hasta qué punto ha habido intencionalidad, me parece o me suena así.”

Nos parece interesante recalcar un punto característico del seminario, el cuál identifica a este como un espacio con una propuesta particular y diferente a otros espacios de educación actoral existentes en Córdoba: Para Carlos Gazzera profesor de historia del teatro opina que la organización “es una escuela de formación de artistas, es decir en este caso de actores.” y “que alguien que iba al seminario iba al margen de las presiones sociales que la sociedad demanda sobre nosotros: el tener un estudio, un reconocimiento, es decir, en el mejor sentido, era un lugar marginal”. Rubén Andalor, profesor de Técnicas de la actuación I, afirma también que el Seminario “se diferencia justamente porque la raíz, el núcleo y el acento está puesto en lo actoral”.

En las entrevistas detectamos que muchos docentes hacen referencia a una “*esencia*” que carga el seminario y que ha perdido, pero que se aspira a reencontrar. Ante la pregunta relacionada al deseo hacia el futuro del seminario, Rubén contestaba: “Hacia lo que siempre fue en su esencia. en lo que siempre quiso ser en su esencia. Que es una institución de formación en todo el sentido de la palabra.”

Podemos evidenciar que existen contradicciones al identificar la organización como un espacio formal, pero al mismo tiempo con características y particularidades en la enseñanza que la diferencian de otros institutos de carácter formal también: “Yo lo describiría como una institución. Y te diría que es una institución formal a mi modo de ver, de educación formal, a eso me refiero. No una institución formal sino de educación formal. (...) Es mucho más relajado pero no por eso se deja de tener seriedad en el trabajo, se sostiene como debe ser, se empieza horario y se termina a horario eh... tiene una cantidad de reglas que regulan estas clases que mantienen una seriedad como debe ser en una educación formal.” (Rubén Andalor, 2020)

Otra característica nombrada como un atributo (positivo y negativo) es el nivel de personalización que se tiene en la relación docente-alumne por el cupo limitado de ingreso al Seminario. Todas las docentes marcan el intercambio informal de información acerca de alumnos en particular en encuentros en pasillos y secretaria.

“Pero tiene diversos sentidos, uno de ellos es la educación personalizada, yo que he pasado por muchas escuelas, talleres, seminarios, etc. tanto como alumno como docente, en ningún otro lado he encontrado el nivel de personalización. Si trabajo con Vicu, yo sé que trabajo con Vicu y veo su proceso diariamente, sus avances, estancamientos, saltos en la formación, etc. Mientras que otros espacios, quizás por la cantidad de gente, por el poco tiempo que cada docente tiene, lo que fuera, es muy difícil eso.” (Rubén Andalor, 2020)

“Me parece que es un lugar donde hay pocos y se puede personalizar el trabajo, eso permite que las personas se conozcan y se acerquen de otra manera” (Susana Ceballos, 2020)

“ En la secretaría los docentes tienen sus charlas, sus conversaciones con el director o entre ellos en los horarios que coinciden y la charla es -A tal alumno lo veo que está así, esta asa-; -ah siiii en mi clase también, están desmotivados, no sé qué pasa, no estudian- y este otro viene -ah si yo vi a tal...-” (...) “yo como secretaria, siempre tuve como un contacto bastante estrecho con el alumnado por una serie de cuestiones que iban desde cuando entraban, que se yo, yo los iba conociendo de a uno, teniendo alguna charla para saber, despertar la confianza y que me pudiesen contar, mantenerlo no en secreto pero no estar divulgando sino saberlo para cuando hiciera falta si alguien tuviera problemas de asma, problemas de diabetes, problemas de celíaco, adicción, ataque de pánico, todo este tipo de cosas que son necesarias (bueno, vos sabes) porque a veces en el cursado ocurren por estar moviendo cuestiones internas y todo eso... a veces se desata algún proceso que no necesariamente se resuelve llamando a Family sino que a veces, a una persona que se le bajó la presión, vos le haces un café y le levantas los pies pero le ofreces, a la vez, ese abrazo que le permite desahogar una emoción que está ahí o que apareció y todo este tipo de cosas...” (Isabel Gonzalez, 2020)

Por otro lado, siguiendo con lo mismo es interesante analizar este aspecto basándonos en la encuesta realizada a alumnos y egresados, y contrastando las respuestas en relación a otros interrogantes. En la amplia mayoría de las encuestadas hemos observado prevalencia en aspectos negativos sobre el espacio, la comunicación, los vínculos institucionales, entre otros. En el único apartado donde mayoritariamente la evaluación es positiva es con respecto a la calidad educativa.

Ante esto, el 24 % de los encuestados han calificado la formación como excelente, el 67% como Buena, el 9% como regular. Nadie la ha calificado como mala.



Las justificaciones positivas de los datos anteriores han rondado en gran medida en la carga horaria semanal, identificándose como un entrenamiento muy exigente y eficaz en la práctica. También se ha remarcado como un aspecto positivo el cupo de alumnos, ya que genera un vínculo directo y personalizado con docentes y por lo tanto en la educación. Por otro lado, es notable la prevalencia de distinción de ciertos profesores frente a otros, muchas respuestas incluyen nombres propios de docentes como referentes educativos, quienes, bajo sus consideraciones significan mucha calidad educativa.

Los aspectos negativos en cuanto a la calidad educativa a los que se hace referencia son principalmente referidos a las materias teóricas y aquellas materias que no refieren a lo actoral, sino a escenografía, historia, vestuario, análisis de texto. Han descrito estas materias como anticuadas, obsoletas y sin vinculación con la realidad teatral actual. Este aspecto es muy notable por sobre todo en egresados de la institución que desempeñan sus actividades teatrales de forma cotidiana.

Otro aspecto negativo que se ha remarcado son otros docentes en forma negativa, en contraposición de los distinguidos positivamente. Principalmente aspectos que tienen que ver con malos tratos, desinterés y desconocimiento sobre la práctica teatral y hasta sobre la materia que enseñan.

Por último, como aspecto negativo ha sido muy prevalente la falta de organización tanto en el espacio en general como en los contenidos de las materias. Esto se puede vincular con la ausencia de espacios de encuentro e intercambio formales por parte de los docentes de distintas cátedras.

## **1.6 Cultura Organizacional**

Existe una construcción social organizacional donde los miembros de una organización deben poseer conocimientos acerca del lenguaje, de las barreras y la manera de atravesarlas, de las relaciones y la legitimidad que las condiciona. Para analizar el estado y las características específicas de la cultura organizacional del Seminario realizamos una encuesta dirigida hacia los docentes de la organización.

Nuestras preguntas apuntaron hacia la confianza entre las relaciones del público interno, el reconocimiento de los valores de la organización, como también la identificación de los objetivos y visiones propuestas. Además, indagamos sobre el rol de la dirección y los líderes existentes, reforzando nuestro análisis en cuanto a la estructura y la organización del espacio.

Podemos definir un sistema cultural como aquel que está conformado por un conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias.

A través de las entrevistas y encuestas realizadas constatamos que las relaciones que la conforman como organización, están atravesando una situación tensa, incierta e incómoda para cada una. Los docentes no tienen reuniones pactadas, los canales de comunicación con los estudiantes son informales y dependen de la voluntad de cada uno, o que no exista un espacio físico de encuentro en común son algunos ejemplos que evidencian esta situación.

Scheinson (1993) afirma que las normas son las que pautan las relaciones, y que estas deben estar en sintonía con las creencias y los valores compartidos para que puedan funcionar en una institución. En el caso del Seminario, no existe un reglamento oficial, lo que dificulta poder establecer si los valores y las creencias existentes se adecuan a los objetivos que la institución tiene y a los modos de alcanzarlos.

Durante la entrevista con María Andrea Martínez Thompson, nos comentaba sobre el reglamento: “está como implícito, no se aceptan cosas que no corresponden o faltas de respeto. Pero en ningún lado está escrito 'si vos le tomas una prueba a los alumnos y encontrás a alguien copiando vas a hacer lo mismo que en el secundario o en la universidad' no está escrito en ningún lado. Uno lo hace porque son las reglas del juego, igual que la asistencia, si está escrita, está por escrito a puño y letra de Ricky”.

Rubén Andalor, profesor de Técnicas Actorales I, también comentaba “No había reglas institucionales claras, no había ni siquiera un mail oficial del seminario, ni siquiera, entonces pasaba más por la relación “bueno yo me llevo bien con tal, yo me llevo bien con tal otro”.

Y Elena Cerrada, actual directora del Seminario comentaba en la entrevista que la secretaria, Isabel González, afirmaba la inexistencia de un estatuto o reglamento y “que sí había unas normas que se exponían para quienes estaban ingresando como en carteles y demás, pero eso no está digitalizado”.

Siguiendo los puntos a analizar indicados por Scheinsohn, consideramos que el Seminario gestiona y realiza sus tareas *en función* de un plan de estudio determinado (Año 2000/1) y con el objetivo de seguir un calendario académico estipulado. Si bien las obras finales de cada año son actualizadas, las actividades extracurriculares escasean, y en 2020, no existieron.

Por otro lado, y siguiendo los aportes del autor en cuanto a la *fase de desarrollo* en la que se encuentra la organización, identificamos al Seminario dentro de una *etapa de madurez* en cuanto a que el objetivo, las dinámicas y relaciones se encuentran en un momento crítico que promueve un declive o decadencia respecto a la calidad de la enseñanza. Y por este mismo motivo, se abre una oportunidad de renovación y crecimiento que impulsen cambios para mejorar las relaciones internas y externas del público de la organización.

En cuanto al tipo de cultura que corresponde la organización según los modelos propuestos, consideramos que el Seminario posee una *cultura débil y cerrada* ya que los principios que la caracterizan no están determinados y compartidos por la común mayoría, y que las acciones que realizan no están dirigidas a reconocerlos y adecuarlos a un

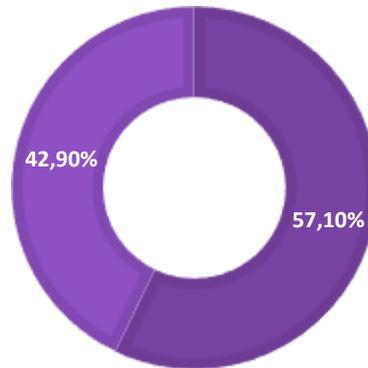
propósito determinado con el fin de actualizarse en relación con su entorno. Por esto también reconocemos una cultura de tipo *pasiva-adaptativa*.

Fueron las encuestas realizadas las que nos confirmaron este estado. Ante la pregunta “¿Reconoces los objetivos actuales de la organización?” las respuestas fueron divididas en porcentajes iguales entre “Si” y “No se” (un 28 %) y el 43% respondió que “No”. Además, en la pregunta “¿Existe una visión compartida sobre el futuro de la organización?” el 43% respondió que no sabía, mientras que el otro 57,1% que no existía. También preguntamos acerca de valores compartidos dentro del Seminario, y el 43% respondió negando la existencia de estos y sólo el 14% indicando que sí, pero no especificando cuáles. Estas respuestas nos llevan a confirmar esta inestabilidad en cuanto al conjunto de ideas, valores y propósitos que acompañan colectivamente a la organización.



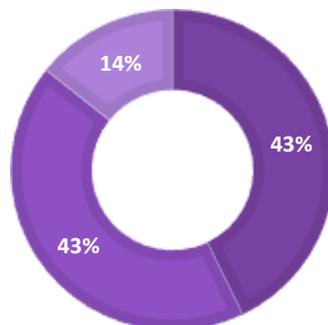
### ¿EXISTE UNA VISIÓN COMPARTIDA SOBRE EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN?

■ no ■ no se ■ si



### ¿EXISTE UN CONJUNTO DE VALORES CLAROS QUE DIRIGEN LAS PRÁCTICAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

■ no se ■ no ■ si



También nos parece relevante utilizar los 3 niveles de análisis que ofrece Schein (1988) para identificar la cultura organizacional. En el primer nivel se encuentran los artefactos culturales, el más visible y superficial el cual queda perfilado por la estructura y procesos de la organización, incluyendo el ambiente físico y las personas que la integran. Son observables y “tangibles”, por ejemplo, la infraestructura. En el caso del Seminario, pudimos evidenciar en las entrevistas y encuestas que existe un tema controversial en relación con el espacio actual y el futuro cambio de sede. Ante la pregunta “¿Existe un espacio de encuentro para debatir sobre la organización?” el 71,4% contestó que no, y podemos conectarlo con el relato de Isabel González en el que comenta sobre la

dependencia que la organización tiene al no tener un espacio propio: “Dependemos espacialmente, desde el momento en que el seminario pasó ahí... El seminario tiene una larga historia de mudanzas, nunca tuvo su propio espacio y eso es algo que es nodal, no hay posibilidad de crecimiento o puesta en valor del seminario así. Toda la historia demuestra que si queremos crecer como una gran escuela tenemos que partir de la base de que tenga su espacio propio.”

En el segundo nivel están los valores compartidos que se ubican en una capa más profunda que los artefactos, pero no totalmente imperceptibles. Los valores adoptados son el origen del modo en que se hacen las cosas en la organización. Como ya hablamos acerca de este nivel, nos parece óptimo poner énfasis en las palabras de los integrantes del Seminario, en este caso de Elena Cerrada, quién nos comentaba sobre sus aspiraciones en cuanto a los objetivos del Seminario: “Entonces el seminario es un semillero de actores, volvamos a esa esencia pero la miremos desde este momento, porque el teatro no es lo que era 50 años atrás. Y no podemos quedarnos para mí encerrados porque hay que rever y repensarse, sino el seminario me parece que va a seguir en esto donde se maneja en los grupos que tiene pertenencia que han pasado por ahí, que de alguna manera están ligados.” A este fragmento podemos conectarlo directamente con lo comentado por Rubén Andalor cuando preguntamos hacia dónde deseaba que se dirija el Seminario en cuanto a un objetivo y una misión clara: “Hacia lo que siempre fue en su esencia. en lo que siempre quiso ser en su esencia. Que es una institución de formación en todo el sentido de la palabra.” Nos parece interesante rescatar esta idea repetida sobre la *esencia* de la organización perdida con los años, la cual se desea recuperar. No se especifica exactamente cuáles son los valores determinantes y característicos de la misma, pero si se hace referencia al carácter de formación actoral que se diferencia de las ofertas académicas brindadas por otros institutos educativos.

Por último, el tercer nivel comprende las suposiciones básicas y subyacentes que están profundamente arraigadas en la cultura organizacional y que se experimentan como un comportamiento auto-evidente e inconsciente. Estas suposiciones son difíciles de reconocer desde adentro. Consideramos que en el caso de esta organización los valores y estos presupuestos, es decir el nivel dos y tres, guardan una relación estrecha que continuamente se entrelazan. Siguiendo con la concepción de una *esencia* particular del Seminario, consideramos que el mismo guarda sentido al comprender el modo en que los integrantes de la organización conciben la realidad del mismo. En palabras de Isabel,

cuando preguntamos a qué se refería con la *esencia* del Seminario, ella respondía: “esto que te decía de la tracción a sangre, esto de estar remando siempre entre la dificultad tiene que ver con el amor, tiene que ver con el amor como sea digamos y a veces no compatibilizando o estando en desacuerdo uno con otros el amor en lo que hacemos es algo común aun en las personas con las que puedo no estar de acuerdo pero hay un motor, de amor, de quererlo, en el caso de las personas que han egresado te van a hablar de eso, de amor por lo que vivieron, de amor por las relaciones que hicieron... sí”.

Comprendemos así que existe una creencia arraigada fuertemente en cuanto a la forma de llegar a los objetivos y de relacionarse, donde se media una relación interpersonal cercana entre los integrantes del Seminario y que no puede caracterizarse como un tipo de relación “formal”. Susana Ceballos, también nos comentaba que para resolver los problemas comunicacionales “lo primero que hay que hacer es sanar lo que sucede internamente dentro del seminario, es un núcleo que se ha quedado encerrado por mucho tiempo, se ha asfixiado y nos hemos envenenado, como que el aire está viciado, hay que abrir las ventanas, hay que decirse las cosas que uno tiene que decirse, saber que a uno le van a decir cosas que no le va a gustar... pero saber generar la confianza de que también uno le puede decir cosas que no le va a gustar y hacerlo con amor, esa es la parte más difícil.” *El amor, la confianza, el perdón* son tomadas como formas de accionar que determinan el futuro de la organización. Podemos identificarlos como capitales simbólicos que condicionan las decisiones a tomar y que estructuran un tipo de relación construido desde un acercamiento y un contacto estrecho con la otra persona. Es decir, que se constituyen como supuestos que subyacen a las relaciones interpersonales y que, siguiendo la propuesta de Schein, podemos categorizarlas como relaciones *emocionalmente cargadas*, ya que las personas, al establecer contacto social con otros, optan por involucrarse afectivamente, estableciendo una relación *particular* con cada persona, *orientada al logro* pero sin tener un fin en común claro, y consecuentemente orientando sus relaciones a un fin *individual* en algunos casos, y colectivo en otros.

Los supuestos culturales llegan a ser cruciales, es en el campo de la interacción social, donde la verificación objetiva no es posible. Dentro de ellos también identificamos las definiciones del entorno que envuelve a una organización, grupo o individuo, y cuáles son seleccionadas y se constituyen como objeto de orientación para su comportamiento. Según el autor, cada actor social distingue, jerarquiza y ordena los elementos de su

entorno en función del éxito o fracaso experimentado en la búsqueda del logro de sus objetivos. En el caso del Seminario, identificamos que existe un vínculo con la Comisión Representativa, que actualmente es el único espacio en el cual se convoca la participación de docentes y estudiantes en conjunto, que no es compartida por todos los integrantes de la misma manera. En las entrevistas encontramos opiniones enfrentadas sobre el funcionamiento de la Comisión, donde se la ha caracterizado como un espacio que, en palabras de Isabel González: “se manipulaba, desde ahí más allá de coincidencia y cosas con las que estaba de acuerdo, pero me parecía que faltaba honestidad hacia el resto de la comunidad, no, no me gusta” mientras que en otras entrevistas, por ejemplo con Susana Ceballos, nos comentaba que crear una Asamblea “estuvo acertado y pudimos sostenerla políticamente porque es una presión política a quien sea, no importa que elena sea buena persona o Ricky sea buena persona, pero si tenemos esta posibilidad de generar, a partir de la asamblea.. es una cosa interesante”.

Los supuestos y la manera en la que interactúa con el ambiente podemos corroborarlo también a partir de la encuesta realizada, donde el 85,7% votó ante la pregunta “Existe un ambiente de confianza y apertura entre los docentes?” que existía, pero sólo con algunas personas.

Schein, sostiene en su propuesta que las culturas empresariales son creadas por los líderes y que, una de las funciones más decisivas del liderazgo puede ser la creación y conducción de la cultura. Para Schein la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda y, de hecho, sostiene, que existe la posibilidad de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura y que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura. En esta organización, el 71,4% respondió afirmativamente que reconocía a un líder, pero en cuanto al motivo la mitad votó que era una construcción por la trayectoria, mientras que la otra mitad por la jerarquía del puesto. Comprendemos que la situación actual de la organización provoca esta dicotomía, donde se enfrenta la imagen del anterior director y la de la actual directora.



Podemos afirmar que realizar categorizaciones taxativas para analizar esta organización no sería un camino que facilite el análisis de ella. Pero si comprendemos y relacionamos la concepción que plantea Schein desde una perspectiva funcionalista, las culturas organizacionales permiten que el conjunto de miembros de una organización oriente sus acciones, sistemas comunicacionales, discursos y sistemas de relaciones internas hacia resultados que permitan que la organización tenga una fluida adaptación al contexto. Por lo tanto, la cultura organizacional es un “constructo social” y poder interpretarla en niveles ayuda a desarmarla para observar detenida y profundamente su contenido. En este sentido, constituye un desafío metodológico desentrañar el “habitus” determinante de las acciones de los individuos que conforman la cultura organizacional. El habitus produce prácticas y representaciones que están disponibles para la clasificación, que están objetivamente diferenciadas; pero no son inmediatamente percibidas como tales más que por los agentes que poseen el código, es decir, los individuos tienen unas prácticas (decisiones, acciones, formas de proceder, comportamientos) que son funcionales a la estrategia organizacional, y una “representaciones” (visión de las cosas, creencias de por qué hacen lo que hacen) que les permite legitimar su accionar, pero no son conscientes (de manera automática) de estas acciones.

La idea de “estructuras objetivas”, tal como la entiende Bourdieu, se corresponderá con este análisis de artefactos de la organización que propone Schein. La disposición de los artefactos (la configuración superficial de una organización) operará como los elementos estructurantes que impactan sobre los individuos, resignificando sus habitus. “En la lucha

simbólica por la producción del sentido común o, más precisamente, por el monopolio de la dominación legítima, los agentes empeñan el capital simbólico que adquirieron en las luchas anteriores y que puede ser jurídicamente garantizado” (Bourdieu, 2000)

La idea de “cultura organizacional” es un elemento constitutivo de la organización. La cultura se predica de la organización. El habitus se predica de los individuos. El habitus se torna el factor explicativo de cómo se constituyen las culturas organizacionales, intermedia en la trayectoria entre el espacio de las posiciones económicas y sociales y el espacio de la toma de posiciones simbólicas, estructurando las percepciones, apreciaciones y acciones de los agentes. Esto significa que Bourdieu procura explicar el proceso por el cual lo social es interiorizado por los individuos para dar cuenta de las concordancias entre lo subjetivo y las estructuras objetivas. Pero lo especial en la propuesta del autor es que la visión que cada persona tiene de la realidad social se deriva de su posición en este espacio, y esta contribución concreta es lo que hace a la diferencia entre el concepto tradicional de “cultura organizacional” y el de “habitus”.

## **2. Comunicación**

Nos pareció oportuno analizar este aspecto en el Seminario de Teatro Jolie Libois desde las dicotomías de lo instituido e instituyente y lo formal e informal de la comunicación. Estos conceptos se relacionan de manera dialéctica ya que no están definidas cuáles son las formas de comunicación instituidas y cuáles son las instituyentes. Lo regulado y formal de la comunicación supondría ser lo instituido, pero en la práctica notamos que es lo informal lo que prevalece a pesar de que se busca instituir (instituyente) la formalidad. Aquí podemos analizar nuevamente los métodos o formas que se utilizan para instituir lo instituyente, ¿realmente lo instituyente surge desde una necesidad o se basa en imposiciones burocráticas y políticas?

### **2.1 Estructura y actores en la comunicación interna**

La estructura y actores de la comunicación interna están ligadas ineludiblemente a los públicos de la organización. Dentro del Seminario no existe una persona concreta destinada a la planificación y regulación de la comunicación interna, por lo que, previo al cambio de dirección la persona que realizaba algunas de estas tareas era la secretaria

Isabel González. Estas tareas eran realizadas desde la intuición y la urgencia ya que no contaban con programación y planificación al respecto. Actualmente, por la imposibilidad de reinsertar en el espacio a Isabel (al ser grupo de riesgo) y por reorganizaciones por parte de la nueva directora, la comunicación interna del seminario está a cargo del área de prensa del Teatro Real. Aspecto que dificulta la comunicación fluida ya que son actores externos a la organización.

Los actores de la comunicación interna que identificamos son: la directora, secretaria, docentes y alumnos. Si bien los alumnos son considerados un público externo están inmersos en la comunicación interna de la organización.

## **2.2 canales de comunicación**

De forma descriptiva podemos dividir los canales de comunicación reconocidos en formales e informales. La mayoría de los canales de comunicación reconocidos por el público de la organización hacen referencia a canales y formas de comunicación informales, como pueden ser encuentros en los pasillos de la organización (en la presencialidad), comunicación cara a cara, mensajes de WhatsApp de alumnos o personas a las que le llegó la información y la difunde. Previo a la pandemia, se identifican los canales de comunicación formales, que constan de transparentes o carteles pegados en las paredes de las aulas y pasillos de la organización, grupo de Facebook, cartas y notas para comunicarse con el teatro y la plataforma del Ciudadano Digital (CIDI) para comunicarse con la provincia.

Durante el aislamiento social preventivo por la pandemia del COVID 19, han aumentado los canales de comunicación digitales, como pueden ser los grupos de WhatsApp y encuentros digitales por plataformas como Zoom y Meet. No solo la situación sanitaria modificó los canales de comunicación sino también la incorporación de la nueva directora, quien implementó el trabajo en conjunto con el área de prensa del teatro, quienes actualmente están a cargo del grupo de Facebook y han creado mails oficiales de la administración y la dirección para la comunicación formal.

A pesar de las nuevas implementaciones, la percepción de la comunicación sigue siendo desfavorable, por lo que la Comisión Representativa del Seminario ha generado iniciativas para suplir las necesidades, como por ejemplo: selección de referentes por cursos y áreas del Seminario para la transmisión de mensajes, creación de redes sociales

específicas de la comisión, asambleas cada determinado período de tiempo para discutir cuestiones específicas, reuniones con directivos y administrativos, entre otras.

### 2.3 vínculos

Podemos pensar en primera instancia, los vínculos institucionales existentes entre el **Seminario y el Teatro Real y el Seminario y la Agencia Córdoba Cultura.**

Más allá del conflicto de dependencia, compartir espacio con un teatro oficial, trae sus beneficios y problemáticas. Varíes docentes remarcan lo positivo que es compartir el espacio con elencos estables, la posibilidad (poco frecuente) de hacer actividades en la sala mayor del teatro, tener a disposición el área de maquillaje y vestuario para las actividades de los alumnos, entre otros beneficios. Pero por otro lado, consideran que dentro del Teatro, el Seminario siempre ha quedado relegado, ya que se priorizan las actividades y lógicas del Teatro Real. Por ejemplo, si hay eventos importantes el Seminario debe ceder el espacio imposibilitando continuar con las tareas cotidianas; o existen normativas que se contradicen entre las características de un teatro oficial, con prácticas “formales” y burocráticas frente a las de una escuela de teatro, como pueden ser ruidos y gritos durante una clase que molestan a los trabajadores del Teatro Real.

Este vínculo ha sido descrito por los entrevistados como “Lleno de contradicciones”, “Terrible”, “Difícil”, “Problemático” y por sobre todo, que está ligado a intereses políticos y económicos del Teatro y el director del mismo. Otros consideran que hay intereses en hacer desaparecer al Seminario.

“Este tipo (Raúl Sansica) quiere liquidar el seminario (...) yo creo que a ellos no le reditúa en nada. (...) ellos no valoran el peso que tiene dentro del arte el seminario porque tiene una trayectoria y un prestigio que ellos no lo valoran, a ellos no le reditúa plata, tienen que gastar en lámparas, profesores, hacer los concursos. (...) creo que a ellos es un gasto que no les reditúa, y tenemos un personaje como Sansica que él si se lo puede sacar de encima, que no se si le va a ser tan fácil pero que lo viene intentando hacer y estoy casi segura, quizá estoy influenciada. Pero estoy casi segura de que si lo pudiera volar de un plumazo lo haría feliz de la vida”

Desde lo personal se han marcado afinidades y buenas relaciones individuales con personas que trabajan en el teatro, pero siempre por fuera de lo formal, aquí se hizo referencia a encuentros informales en pasillos y trabajos en conjunto favorables por fuera

de lo burocrático. También, ha sido recurrente en varias oportunidades la han unión de los trabajadores del Teatro para reclamar por malas condiciones del espacio, por falta de recursos y por malas prácticas de la Agencia.

El vínculo con la Agencia no es descrito como favorable, por lo contrario, lo han caracterizado como “inexistente” a pesar de ser el ente legal regulador del espacio. Todos han expresado su descontento con la falta de comunicación, respuestas certeras y cumplimiento de acuerdos por parte de las autoridades oficiales.

En el aspecto interno, los vínculos entre docentes y directivos se vieron afectados por las circunstancias en las que se vio inmersa la organización. En primera instancia, la relación con Elena Cerrada es compleja desde sus inicios, ya que es considerada una persona externa a la organización y que fue impuesta por parte de las autoridades que no conforman al Seminario, la actual directora, identificó esta circunstancia y la caracterizó como “resistencia al cambio” y su fundamentación es la siguiente:

“La resistencia es uno de los mecanismos de defensa humanos. Ante algo diferente, algo que de algún modo se me impone, porque yo estoy impuesta, (...) Yo desconozco la institución, si bien yo soy egresada desconozco como se ha ido moviendo en estos últimos años en lo interno. En lo más íntimo, realmente lo desconozco y puedo escuchar todas las campanas, pero siempre son subjetivas. Entonces la resistencia casi te diría que es una reacción lógica. Más sumado a esto de la pandemia que es ni siquiera mirarnos a los ojos, vos lo sabes, lo saben si ustedes también se dedican a algo relacionado a lo artístico, que nosotros somos o creo que los canales en los que más confiamos son los canales que no tienen que ver solamente con la palabra sino con todo lo que me sucede a mí en el cuerpo cuando te tengo en frente y te creo o no te creo, me alivio o no, me alejo porque me genera un ruido... la comunicación está llena de otros factores que en este momento solo lo vemos a través de una pantalla, y es muy odioso. Se sintió que los dejaron sin el director que venía hace mucho tiempo, que es natural que haya una reacción a eso, se sintió que a mí se me imponía, se sintió como que no se valoraba lo que se había construido hasta ahora cuando no es así... porque vos te tenes que parar desde lo que está construido y de ahí ver qué se puede y se quiere modificar o cambiar y también seamos sinceros, hay algunos docentes que son empleados públicos y que van solo por el sueldo y que no están comprometidos con la institución y sería utópico pensar, yo la tengo a esa utopía yo trabajo en un grupo hace 31 años.. que estamos reontra requete comprometidos con lo ideológico con la ética con los modos entonces a mí me es muy difícil sentir que no es así en el seminario y realmente no lo es. Hay gente que solo está cumpliendo un rol y no

quiere que se le exija más que eso, y también hay lealtades, lealtades tal vez al viejo director, que no tiene que ver con la persona sino con este tipo de actitudes cuando nos traen algo nuevo y entonces es por las dudas no... que lo hacemos todes.”

Este aspecto, ha desencadenado una división interna entre les docentes, entre aquellos que “apoyan” a Elena y aquellos que no la apoyan. Todes han expresado la ausencia o poca relevancia de espacios de encuentro entre docentes, no solo durante la situación de pandemia sino también previo a esto y se han denunciado malos tratos por parte de algunas docentes. En algunas ocasiones han descrito el vínculo entre docentes como “lleno de traidores” e “Interesados por obtener un puesto mayor”.

Esto se reflejó en el vínculo con les alumnes porqué se vio afectado el intercambio no solo social sino también profesional y pedagógico. Previo a la pandemia todes identificaban espacios de encuentro e intercambio interpersonal en donde se conversaba en torno a alumnes en particular, dinámicas y aspectos de las clases. Esto no solo se vio afectado porque se prohibió el encuentro social sino por los conflictos internos en el grupo de docentes.

El vínculo entre les alumnes con la directora es muy esporádico y principalmente es a través de la comisión representativa o en los encuentros virtuales. Por otro lado, también se ha reducido el vínculo entre docentes y alumnes por la situación de pandemia y por los conflictos ya mencionados. Anteriormente, al ser pocos estudiantes existía un vínculo personalizado y de seguimiento entre docentes y alumnes, pero dadas las circunstancias y en algunos casos por problemas específicos con algunos docentes, esto ha disminuido en gran medida.

Dichos vínculos podemos analizarlos desde la legitimación, el poder y la autoridad que tienen les actores involucrados. Hay una situación de deslegitimación o negación por parte de algunas docentes de la autoridad de Elena, la nueva directora. En palabras de ella: “por momentos me enoja mucho con algunas actitudes que están sucediendo dentro del grupo de docentes, porque hay mucha resistencia a modificar las cosas”. También explica que esto dificulta la comunicación “me comunico vía mail y no obtengo respuesta de algunos docentes, ni siquiera me contestan “recibí el mail” y como esto no está encuadrado en un acuerdo o un pacto, todo vale.” y esta situación se da también les alumnes “Mande carta a los alumnes preguntando cómo estaban y respondieron solo ocho. O sea hay como una cosa que está como quebrada”.

También se da una contradicción entre lo que ella dice y la actitud que realmente toma en relación con la toma de decisiones: “yo no quiero imponer, yo quiero consensuar”. Sin embargo, ella considera también haber sido impuesta como directora y comprende la resistencia por parte de algunos docentes: “La resistencia es uno de los mecanismos de defensa humanos. Ante algo diferente, algo que de algún modo se me impone, yo estoy impuesta (...) Se supone que en cualquier institución o agrupación donde hay un orden, que no significa el orden que impone sino un orden para ordenar, se supone que hay algo de lo jerárquico de quien está ocupando un rol directivo que tiene que ser, mínimamente respetado para que la cosa funcione y no está siendo simple.” (Elena Cerrada; 2020)

Respecto a esto la directora sostiene que “Hay lealtades, lealtades tal vez al viejo director, que no tiene que ver con la persona sino con este tipo de actitudes cuando nos traen algo nuevo y entonces es por las dudas no... que lo hacemos todes”. Y agrega: “La forma en que lo sacan, me resulta sumamente injusto siendo que es director hace 17 años. Yo se lo he dicho a Ricky”

En cuanto a las resistencias, María Andrea M. T. fundamenta su postura con la directora de la siguiente forma:

“Para mí el seminario es si Ricky es director. Si Ricky no es director para mí deja de ser el seminario y a mí la forma de proceder de esta nueva directora no me gusta... la forma en que pide las cosas. por más que al final te ponga saludos cordialmente, o gracias por el esfuerzo... a mí no me gusta que me escriban en mayúscula porque siento que me gritan, no te lo acepto. (...) yo tengo el WhatsApp, pero trato de no comunicarme por ahí y nos comunicamos por mail, y si vos no me contestas un mail, te lo manda de nuevo y de nuevo y de nuevo, yo le pongo recibido para que no me rompan más los quinotos... Yo creo que lo que quieren es controlarnos a nosotros los docentes, a ver que hemos hecho, a ver que han producido los chicos producto de lo que hemos trabajado nosotros, que tampoco me importa mostrarles.”

## 2.4 problemáticas en la comunicación auto percibidas por la organización

Analizamos la comunicación previa y durante la pandemia. Partimos de la base de que todas las personas entrevistadas han expresado descontento con las prácticas comunicativas del seminario. La Comisión representativa la describió de la siguiente manera:

La comunicación del seminario en algunas palabras:



Identificamos relevantes los siguientes extractos referidos a la comunicación en las entrevistas realizadas:

Elena Cerrada: “Estamos como en la prehistoria. Hay muchas cosas que por criterio se han hecho a mano alzada, escribiendo. Ni siquiera en computadora (...) la página de Facebook como esta si bien ha servido para la comunicación, está muy desactualizada, incluso en lo estético, que también importa porque es uno de los canales que estás exponiendo y estás presentándote, en el afuera también (...) Creo que en este momento más que nunca, nos damos cuenta que todo lo que es comunicación virtual es muy importante, porque es el único modo de llegada que está existiendo y el seminario no tiene ni siquiera el material de estudio digitalizado (...) Yo creo que es primero la comunicación interna la que no funciona y posterior a eso es pensar cómo abrís y te comunicas para afuera”.

María Andrea al respecto: “además de la comunicación interpersonal, yo soy de la vieja escuela, y nada lo reemplaza, pero tenemos que trabajar mucho a través de lo virtual, si o si (...) el seminario no tenía ni Whatsapp, no tenía ni celular. Entonces los medios de comunicación eran a través de Isabel cuando ibas al teatro, Isabel hacía de nexos, era como el Ricky 2 y lo demás era todo personal. (...)”

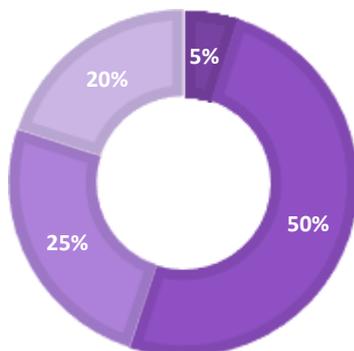
Rubén Andalor: “Yo creo que la comunicación es el talón de Aquiles y ha venido siendo el talón de Aquiles en el seminario, justamente el primer gran tema (porque eso engloba quizás a muchos otros) es el tema de la comunicación en el seminario. Realmente como veníamos la comunicación tanto intra seminario como del seminario con las autoridades y del seminario y el resto de la comunidad estaba muy poco clara, no había canales claros (...) la comunicación con los alumnos es a partir de las clases, yo creo que la mayoría de los docentes o todos tenemos muy buena comunicación con los alumnos creo y espero a eso”

Como podemos observar los principales aspectos a los que se hace referencia son los canales de comunicación del Seminario. Aquí podemos ver discrepancia entre las personas que conforman el seminario (docentes) desde hace mucho tiempo y los alumnos y la nueva directora.

Por otro lado, de forma operativa, en la encuesta los alumnos describieron la comunicación con la directora en un 50% positivamente y en un 45% negativamente (mala 25% muy mala 20%); con docentes un 86,4% como buena y el 13,6% como muy buena, lo cual es en su totalidad ha sido caracterizada positivamente; La comunicación entre alumnos ya sea del mismo curso o de distinto curso ha sido caracterizada positivamente en su mayoría; la comunicación con la administración es la que presenta mayores discrepancias en la caracterización incluyendo un 31,8% que la caracteriza como mala, un 22,7% como muy mala, 22,7% como buena, 18,2% como nula y un 4,5% como muy buena, lo cual da un resultado en su mayoría negativo.

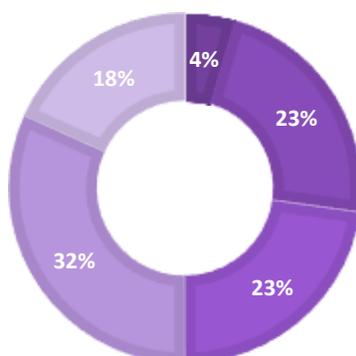
### ¿CÓMO DESCRIBIRÍAS LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y ALUMNAS/OS/ES?

■ Muy buena ■ Buena ■ Mala ■ Muy mala



### ¿CÓMO DESCRIBIRÍAS LA COMUNICACIÓN ENTRE SECRETARÍA Y ALUMNAS/OS/ES?

■ Muy buena ■ Buena ■ Muy mala ■ Mala ■ Nula



Ante esto, podemos ver que existe una contradicción o discrepancia entre la construcción social en torno a los canales de comunicación y las percepciones individuales de la misma. Podríamos inferir que existe una cierta naturalización sobre los comentarios negativos en torno a los canales, pero a la hora analizar las respuestas evidenciamos que los canales y las formas de vinculación son en su mayoría valoradas positivamente.

Lo que sí prevalece mayoritariamente en niveles negativos es lo referido al contenido de la comunicación, “El mensaje” ya que el 62,2% lo describe como poco o nada claro y el

38,1% como clara. A su vez no concuerda la información recibida con la que desearían o necesitan recibir.

### **La comunicación en el Contexto actual de pandemia:**

A comienzos de 2020, la pandemia de Covid19, la nueva normalidad y las políticas sanitarias establecidas por el gobierno actuaron como una fuerza instituyente que se impuso modificando brutal y repentinamente las lógicas instituidas en el mundo, el país y por lo tanto en la organización. De esta manera, se modificó el funcionamiento del Seminario en general, no solo en la forma de dar clases (de la presencialidad a la virtualidad) sino también en la comunicación y forma de vinculación del público de la organización en general.

Esto hizo inminente la necesidad de reformulación en la práctica educativa y teatral a pesar de que ideológicamente varios aspectos no coincidieran con las creencias y los valores de la organización. Hay que destacar que la lógica y esencia de la actividad teatral es muy difícil (casi imposible) de adaptar a la digitalización o a lo remoto y que uno de los aspectos fundamentales del Seminario son las relaciones interpersonales que allí se daban junto a la atención y la vinculación personalizada que existía de parte de la administración con los alumnos. Esto llevó a que una gran cantidad de alumnos suspendieran o abandonaran sus estudios. En 2do año permanecieron estudiando solo 14 de 25 alumnos y en 3er año solo 7 de 20.

Previo al 2020, de manera instituida la comunicación y el registro administrativo se realizaban verbalmente y en el caso de ser escritas, era manuscrita y en menor medida en computadora o máquina de escribir. Esto sucedía tanto por costumbre como por ausencia de conocimientos y herramientas técnicas. La comprensión de la necesidad de actualizar estos canales no comenzó en el año 2020, pero se vio incrementado a partir del avance tecnológico instituido de manera obligatoria e impuesta para la organización. Este aspecto es una fuerza instituyente que aún no ha logrado ser instituida del todo, pero se han modificado algunas de ellos. Entre ellos podemos mencionar el escaneo de documentación, la realización de una página de Facebook como canal de comunicación digital central, la creación del mail formal, entre otros.

Es importante aclarar que algunas de estas modificaciones fueron impuestas de manera externa a la administración del seminario, como por ejemplo la utilización del CIDI como canal de comunicación con la Agencia Córdoba Cultura. Este año a partir de la pandemia por COVID 19, la necesidad de digitalización se hizo inminente, se crearon los emails

formales y se realizaron encuentros por plataformas digitales tanto abiertos a la comunidad teatral en general, como cerrados a los alumnos de la organización.

## 2.5 Análisis de la comunicación

A continuación, analizaremos la comunicación a partir de todo lo anterior relevado, los flujos comunicacionales, caracterizándolos por medio de los tipos de comunicación según el tipo de mensaje y canal que se utilice.

### **Comunicación Horizontal:**

Dentro de la *comunicación horizontal* podemos encontrar la comunicación entre los docentes y entre los alumnos. No existe comunicación horizontal en la dirección y en la administración ya que son roles ocupados por un solo cargo.

Entre los docentes como pudimos observar actualmente existe una división interna que dividió la comunicación mediatizada. Actualmente, atravesados por la pandemia, los docentes se comunican principalmente por grupos de WhatsApp, actualmente existen dos grupos con participantes diferentes entre sí (uno con seis docentes y otro con 2) y los dos docentes restantes quedan fuera de toda comunicación. Esta comunicación en lo interno de cada grupo es principalmente de tipo informal, escrita y oral (por medio de audios). Previo a la pandemia la principal vía de comunicación horizontal eran los encuentros interpersonales en la secretaría y los pasillos de la organización, siendo un tipo de comunicación directa, oral y no verbal. Al estar limitada por el espacio y el tiempo compartido entre los docentes y al ser un canal informal no quedaba registro de lo allí comunicado por lo que no se generaba un intercambio con docentes que no habían formado parte del encuentro. La mayoría de los docentes expresaron la ausencia y la necesidad de espacios de intercambio y canales de comunicación formales para la comunicación entre ellos. Los mensajes emitidos aquí son principalmente referidos a cuestiones pedagógicas, afectivas/personales y, en el último periodo analizado, prevalecieron mensajes referidos a críticas y cuestionamientos de la situación del Seminario.

Por otro lado, siguiendo con la *comunicación horizontal, entre los alumnos* existen diversos canales de comunicación, por la pandemia la mayoría de estos canales han sido mediatizados pero previo a esto eran principalmente directos (previo, durante y posterior

a las clases) con apoyo en lo mediatizado. La comunicación entre ellos es principalmente informal, bidireccional y con mensajes tanto orales, como escritos y no verbales. La comunicación es espontánea y voluntaria, no existe estrategia organizacional al respecto. En la encuesta el 59,1% de los alumnos dicen acudir directamente a otros alumnos cuando necesitan alguna información del Seminario.

### **Comunicación Vertical**

En primera instancia analizaremos la *comunicación vertical descendente y ascendente* entre la directora y los docentes. La misma está influida por las divisiones internas entre los docentes, con aquellos docentes “a favor” de la directora la comunicación es bidireccional, tanto mediatizada como directa e incluye comunicación tanto formal como informal. La comunicación ascendente en este grupo tiene las mismas características que la descendente.

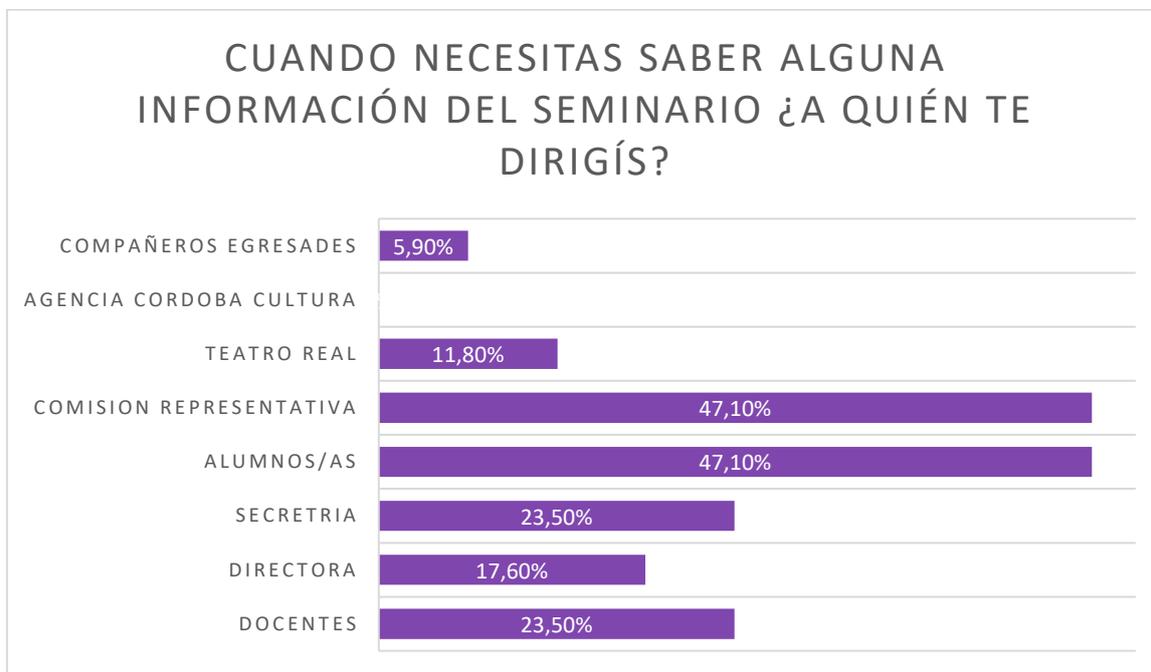
Por lo contrario, con los docentes “en contra” la comunicación es principalmente unidireccional, formal y estratégica. Mediatizada y principalmente escrita. La comunicación ascendente en este grupo es sólo operativa y formal.

Por otro lado, analizaremos la *comunicación vertical* entre docentes y administración la cual actualmente se encuentra tan dividida como la anterior analizada. Previo al cambio de dirección y pandemia la comunicación era informal, directa, oral y bidireccional. La misma se daba únicamente en la secretaria del espacio. Luego, en la etapa virtual del 2020 se crearon divisiones en las formas de comunicación a partir de los conflictos internos en estos grupos. El grupo de docentes “en contra” de la nueva directora junto a la administración se comunican de manera informal y mediatizada por un grupo de WhatsApp con mensajes orales y escritos. Por otra parte, el grupo “a favor” ha reducido los mensajes informales y solo se limitan a mensajes formales, mayoritariamente escritos y muy pocas reuniones virtuales (solo dos) en el 2020.

Comunicación entre la dirección y los alumnos. Tanto de manera *ascendente como descendente* como dijimos anteriormente, desde el ingreso de la nueva directora se habilitó una casilla de mails para la comunicación con la dirección. El mismo es el único canal habilitado para todos los alumnos. Este canal es mediatizado, escrito, formal y estratégico. Previo a la pandemia y con el otro director, el único canal de comunicación entre alumnos y la dirección era la comunicación directa, cara a cara, oral y verbal y no verbal en simultáneo. En la encuesta muchos han expresado que reciben información por

medio de otros alumnos o por referentes de la Comisión Representativa, por lo que podemos inferir que como estrategia de comunicación la directora se comunica de manera directa con ciertos alumnos, docentes o referentes para que sean intermediarios con el alumnado en general. En la entrevista a la Comisión han expresado la falta de vinculación informal y cercana con la directora, tomando a esta como necesaria para el buen funcionamiento de la organización.

La comunicación *vertical entre docentes y alumnos* se puede dividir entre mensajes referidos a lo pedagógicos y otros referidos a lo administrativo. El 40,9% de los alumnos, expresó acudir a docentes a la hora de requerir una información y el 68,2% acude a docentes a la hora de brindar una información. El tipo de comunicación en presencialidad es principalmente directa, bidireccional, oral en pasillos y en clases. Durante la cuarentena obligatoria se incluyeron canales de comunicación mediatizados como mail y grupos de WhatsApp. De todas formas, la comunicación es de tipo informal y no existe canal de comunicación formal exclusivamente entre docentes y alumnos. En varias ocasiones surgió la necesidad de generar una libreta de estudiantes con el fin de asentar calificaciones y así formalizar la comunicación pedagógica entre alumnos y docentes.



En esta relación existen diversas posturas respecto a las características del vínculo. Muchos alumnos y egresados recientes recalcan la buena forma de vinculación y cercanía

con los docentes. Otros remarcan y denuncian malos tratos y abusos de poder por parte de docentes en particular. Ante esto haremos un análisis aparte y exclusivo.

Por otro lado, tenemos la comunicación *vertical entre alumnos y la administración*. Este flujo de comunicación normalmente se da de manera informal y directa en la secretaria del Seminario y en pasillos y aulas de la organización, suele ser oral y en algunas ocasiones con refuerzo escrito en transparentes colocados en la organización. Durante el período virtual del 2020 los canales de comunicación con la administración se redujeron ante la incertidumbre de pasos a seguir y la ausencia de canales de comunicación establecidos previamente, por lo que continuó siendo informal, mediante referentes de algunos cursos y a través de la página de Facebook, se convirtió mayoritariamente en unidireccional. La mayoría de los alumnos y egresados recientes expresaron la necesidad de formalizar, crear nuevos y organizar los canales de comunicación con la administración.

Por último, analizaremos la *comunicación diagonal* que es quizás el punto de inflexión de la comunicación de la organización. Carecen de canales creados para el intercambio y comunicación compartidos entre todas las áreas. Y en diversas entrevistas y encuestas se expresó la necesidad de generar estos espacios impulsados desde la necesidad de creaciones e intervenciones colectivas para el buen funcionamiento del Seminario y caracterizando a esto como un aspecto esencial del espacio. En el período virtual del 2020 y luego de los conflictos administrativos a partir del cambio de dirección se creó un canal mediatizado, que fueron asambleas propuestas por la Comisión Representativa. Estos encuentros se festejaron más allá de los acuerdos y desacuerdos en las temáticas tratadas porque la búsqueda del público de la organización es la intervención colectiva en la toma de decisiones.

### 3. Conclusiones del análisis

El STJL es una organización que materializa la institución Cultura, Educación y Gobierno. La misma está creada para formar actoralmente a personas que así lo deseen. A lo largo del análisis hemos identificado que actualmente la organización se encuentra en un punto de inflexión entre aspectos instituidos e instituyentes que se ven atravesados por las instituciones y organizaciones que lo componen y la situación de pandemia.

Estos aspectos rondan en torno a las siguientes temáticas:

1. Ausencia de claridad respecto a la dependencia organizacional de la Agencia Córdoba Cultura o el Teatro Real lo cual dificulta la organización y desarrollo de las actividades del Seminario. Al ser un espacio público la organización cuenta con financiamiento por parte del estado que actualmente se encuentra mediado por el Teatro Real no ingresa dinero específico al Seminario, sino que parte del presupuesto del Teatro debería estar destinado al Seminario. Para suplir con la ausencia cotidiana de financiamiento el seminario ha implementado hace unos años la cooperativa mediante la cual los alumnos pagan una suma anual (\$500) para cubrir necesidades.
2. Cambio de dirección de manera brusca y sin incluir a los actores involucrados en las decisiones. Esto generó un gran descontento en la organización en general, división interna de los trabajadores y exacerbó conflictos y dificultades existentes previas a esta situación. Además, la nueva directora no ha podido legitimarse como tal por ausencia de conocimientos en el ámbito oficial.
3. Ausencia de concursos y regulación de contratos para docentes de la organización. Esto genera descontento en los trabajadores e interrupción de las actividades a pesar de continuos pedidos de que esto se revierta sin una respuesta concreta.
4. Conflictos en relación al espacio edilicio ya que por compartir edificio con el Teatro Real se superponen actividades y lógicas de funcionamiento que perjudican la libre realización de las actividades del Seminario, además de la dificultad para realizar las actividades diarias con comodidad lo cual reduce la calidad educativa. Históricamente se ha buscado revertir la ausencia de un espacio propio donde desempeñar la formación y nunca ha habido respuestas certeras al respecto por parte de las autoridades pertinentes. Actualmente se puso a disposición un espacio en la ex legislatura de Córdoba lo cual dividiría las actividades en dos sedes una donde se realizará lo teórico por un lado y lo práctico por otro lado. La misma tampoco está preparada y adaptada a las necesidades de la actividad educativa y actoral.
5. Está muy presente en alumnos y docentes la necesidad de resolver legalmente la validez de la certificación ya que al pertenecer a cultura y no a educación está imposibilitada la entrega de un Título. Esto a su vez perjudica en la formación pos Seminario por parte de los egresados de la organización, ya que es una certificación oficial pero no está incluida

en una formación terciaria o de grado, lo cual dificulta trámites de equivalencias, entre otras cosas. Hace unos años esta situación se había revertido a partir de decretos oficiales, pero actualmente son tomados como inválidos.

6. Falta de claridad de objetivos, valores, reglamento y organigrama, aspectos que constituyen la cultura organizacional y que afectan en la totalidad del funcionamiento de la organización y que también indica un estado crítico de la organización en general.
7. Posturas enfrentadas en cuanto a la situación actual y el futuro de la organización, situación que produce tensión entre el público interno.
8. Problemáticas comunicacionales auto percibidas: luego de realizar una nube de ideas para reconocer los problemas que habitan en el área de comunicación de la organización, los integrantes de ella la determinaron de manera obsoleta, nula, e ineficaz, entre otros adjetivos. Desde nuestro análisis, corroboramos que existen prácticas comunicacionales escasas e informales y que los flujos que las median también funcionan en un sentido perjudicial para las acciones que llevan a cabo, por lo tanto, comprendemos que existe una correspondencia entre nuestro análisis y lo percibido desde dentro de la organización.

Los aspectos instituidos e instituyentes buscamos analizarlos de manera transversal a todo el trabajo, como conclusión consideramos que en el momento investigado existe una dicotomía continua entre ambas fuerzas. Esto lo explicamos a través de todo lo analizado anteriormente. Pudimos concluir que hay aspectos instituidos según el atravesamiento institucional en el que nos centremos. Por su lado, a grandes rasgos, la institución teatro o cultura presenta aspectos instituidos referidos al trabajo colectivo, a la pasión o el amor como motor en la actividad y a la intuición a la hora de llevarlo a cabo. Y en contraposición la institución Gobierno de manera instituida propone lógicas de funcionamiento reguladas, burocráticas, con roles jerárquicos establecidos y estructurados. En el atravesamiento de ambas instituciones en la organización se generan las contradicciones y los aspectos instituyentes que surgen en respuesta de lo instituido en una de ellas (en este caso cultura) son los aspectos instituidos de la institución “contraria” (en este caso gobierno) y viceversa.

Siguiendo con estas dicotomías institucionales, consideramos que nuestro análisis logró identificar ámbitos de la comunicación interna que provocan una cultura organizacional débil, y podemos adjudicar como el resultado de un tipo de relación característico de las organizaciones relacionadas con el arte. Javier Daulte guionista, dramaturgo y director de teatro argentino publicaba en el 2020 una nota que nos permite comprender al arte desde “al menos tres funciones: entretener, educar y crear lazo social.” El arte se construye mediante una praxis social que se manifiesta esencialmente desde el encuentro físico de sujetos “que serán atravesados por esa cosa en común que llamamos manifestación artística”. Y el teatro en especial habita un territorio donde la subjetividad y el universo emocional define a los sujetos. Se trata de una red de lazos creados por la praxis artística que lucha contra un sistema capitalista el cual funciona mediante lógicas que intentan promover y sistematizar un consumo y, en el caso de la estructura organizacional, una estructura que inhabilita o no da lugar a este tipo de lógicas subjetivas. En este sentido, entendemos desde la propuesta de Sandra Massoni donde el análisis, la intervención y planificación son impulsadas desde la concepción de la comunicación pensada desde “el encuentro y la diversidad sociocultural, desde el cambio y la transformación.” (Massoni, 2008). Se trata de atravesar los hechos sociales que están insertos en prácticas donde se interactúa con actores, buscando comprender la realidad no como un hecho científico objetivo, sino desde el lugar en el cual cada actor describe, significa, interpreta esa realidad. Y como comunicadoras sociales, apostamos por analizar enfocándonos en dimensiones como los sentidos, las prácticas sociales y las relaciones que funcionan bajo esta lógica y praxis referidas al arte.

Por lo tanto, nuestra tarea es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en función de intereses y necesidades de grupos sociales que se reconocen como distintos, para operar desde allí en relación a un objetivo de transformación. En este sentido, la tarea de comunicador/a no es un mero ejecutor de productos comunicacionales sino alguien capaz de usar los saberes teóricos como herramientas de trabajo profesional y que puedan generar espacios de comunicación donde los integrantes de la organización (incluyendo a los alumnos, parte fundamental para lograr una transformación), a través del diálogo, sean quienes identifiquen y determinen los objetivos que se deben perseguir.



# **CAPÍTULO VI: Planificación**

## CAPÍTULO VI – PLANIFICACIÓN

En este capítulo planteamos una propuesta de planificación de la Comunicación Interna del Seminario de Teatro Jolie Libois a partir de las conclusiones del análisis institucional y comunicacional realizado anteriormente y de las demandas del público en materia de Comunicación. Utilizamos las teorías de Uranga W. y dividimos nuestra planificación en Programas, proyectos y productos o actividades. La planificación es a largo plazo con acciones concretas a corto y mediano plazo y los destinatarios de la misma son los públicos internos de la organización (docentes, directivos y administrativos) e incluimos a los alumnos dentro de la comunicación interna por las características y demandas de la organización.

Nuestra perspectiva de planificación emplea el concepto de prospectiva de Uranga W, el cual hace referencia a un método que permite entender la realidad, leer y colaborar en la toma de decisiones en el marco de la complejidad que supone, comprendida como un todo integrado por elementos íntimamente solidarios entre sí y articulados de manera interdependiente. Es lo contrario a la abstracción y el recorte en el marco de una disciplina que puede terminar aislando o sacando de contexto una determinada realidad. Las herramientas que ofrece la prospectiva ayudan a establecer puentes entre las imágenes de futuro y el presente, con el objetivo de construir escenarios compartidos entre los actores.

Un aspecto esencial en la construcción de la mirada prospectiva es la incorporación de los sentimientos, de las sensaciones y percepciones de los colectivos sociales participantes en la construcción de las imágenes de futuro.

A partir de esto, nuestros escenarios de planificación coinciden con los objetivos y análisis realizado, ya que se corresponden con las demandas percibidas. Los escenarios de intervención se basan en la organización propiamente dicha, con sus atravesamientos, transversalidades, aspectos instituidos e instituyentes y la comunicación interna en particular.

Metodológicamente el autor propone que “la acción o las acciones y estrategias de los actores sociales se desarrollan y constituyen en el espacio de lo público entendido como un escenario complejo, multisectorial y multiactoral, donde se visibilizan los intereses, las demandas, las necesidades, los proyectos políticos, las relaciones de poder y las alianzas de estos mismos actores.

En palabras del autor “La gestión y la planificación de procesos comunicacionales se entiende, de manera prioritaria, como una acción político-cultural, es decir, como una acción con perspectiva e incidencia política e indefectiblemente enraizada en la cultura local, próxima, cercana.” Esta acción se enmarca en el espacio público, es decir, el escenario de la acción. Lo público se configura comunicacionalmente en las relaciones entre los actores. Las imágenes a futuro son entendidas como procesos de producción simbólica de los actores que ponen de manifiesto sueños, deseos y utopías en ese espacio en común, y los procesos de cambio compartidos son inseparables de las transformaciones que se producen en los propios actores sociales intervinientes. De hecho, no existe autonomía entre un plano y otro. Dicho de otra manera: nadie puede generar cambios en el espacio público si no se modifica a sí mismo en igual sentido, y los cambios que se producen en lo público inciden necesariamente en la práctica de los actores que allí intervienen.

El método supone reconocer y asumir la complejidad como un dato presente en la práctica social, en los escenarios y en cada uno de los sujetos colectivos. Por una parte, sostenemos que el sujeto social se construye a partir de los sujetos humanos individuales y haciendo centro en ellos, desarrolla capacidades para modificar el contexto que lo rodea y en ese mismo proceso se modifica a sí mismo. El conocimiento se produce siempre en relación, con y por los otros.

El futuro no está construido por actores individuales. El futuro lo construyen los “actores sociales”, es decir, el sujeto colectivo. Por actores sociales entendemos “grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer. Las tendencias (sociales, económicas, etc.) existen porque han sido el fruto de estrategias desplegadas por actores sociales. Y si las rupturas a estas tendencias no han logrado hacerles cambiar su rumbo, ha sido porque el poder de estos actores sociales no ha sido suficientemente fuerte para aniquilarlas”, tomando la definición aportada por Francisco Mojica

Los programas, acciones y propuestas en nuestra planificación están dirigidos al cumplimiento de la visión a futuro de las personas entrevistadas, estas no están estipuladas de manera formal pero la mayoría concuerdan con recuperar la “esencia del seminario” y volver a lo “colectivo” propio de la actividad teatral. Además de la resolución de problemáticas auto percibidas en materia de comunicación que principalmente refieren al “desorden” de la información y la comunicación y la ausencia de innovación o actualización de los canales comunicacionales.

Para la realización de la planificación nos basamos en lo relevado en nuestra investigación y análisis, tomando en cuenta los actores involucrados en cada situación y el espacio u objetivo de acción.

En primera instancia planteamos objetivos generales y específicos de nuestro plan que desembocan y ordenan nuestra propuesta en dos Programas: “Proceso de Institucionalización del STJL” que incluye el proyecto “Desde y para todes” y “Comunicación y vínculos” que incluye 3 proyectos, “Qué, quién, cómo y cuándo Comunicarnos”, “Unificarnos” y “Recreos”.

Respecto a la financiación de los proyectos nos parece importante aclarar que no hemos designado un presupuesto específico en cada programa o proyecto ya que esto se ve afectado por la resolución de uno de nuestros programas (“Proceso de Institucionalización del STJL”). Consideramos que la resolución de los mismos cuenta con el apoyo total por parte de la organización y la totalidad de los recursos a disposición, esto incluye espacio para la realización de las actividades previstas, personal del Teatro o la Agencia especializado a disposición y capital económico proveniente de la Agencia CBA. Cultura con el Teatro Real como mediador y la cooperativa en caso de retomar su rol.

## **Propuesta de Planificación de la Comunicación Interna del STJL**

### **Objetivos generales y específicos.**

1. Brindar un marco de coherencia a las decisiones académicas, administrativas y comunicacionales.
  - 1.1 Generar reconocimiento de la personalidad predominante del Seminario
  - 1.2 Fortalecer la cultura interna de la organización
  - 1.3 Fomentar dinámicas de trabajo en equipo.
  
1. Optimizar la gestión de Comunicación Interna del Seminario
  - 2.1 Sistematizar los procesos de comunicación interna de la organización
  - 2.2 Potenciar los flujos Comunicacionales Internos

2.3 Vigorizar los vínculos organizacionales que se establecen en el STJL.

2.4 Reforzar los canales de comunicación interna ya existentes en el Seminario con nuevos canales de comunicación innovadores mediante la implementación de canales digitales.

## **Programas**

### **Programa 1: “Proceso de Institucionalización del Seminario”**

Este programa se corresponde con el primer objetivo: Brindar un marco de coherencia a las decisiones académicas, administrativas y comunicacionales, y sus objetivos específicos.

Los mismos surgen de las demandas de los públicos internos referidas a la necesidad de organizar, esclarecer y legalizar aspectos administrativos, pedagógicos y comunicacionales por sí mismos y su vinculación. Consiste en brindarle a la organización un marco normativo que integre reglamentaciones y coherencia a cerca de todas las áreas que suelen ir en diferentes direcciones impulsadas desde los deseos y necesidades individuales.

**Destinatarios:** Público interno y externo de la organización (Agencia Córdoba Cultura, Teatro Real, directora del STJL, docentes, administrativos, secretaria, alumnos)

#### **Objetivos:**

1. Promover una identidad organizacional con una misión, visión y valores concretos
2. Establecer un orden organizacional que responda a intereses colectivos.
3. Permitir la correcta y equitativa distribución de las tareas

### **Proyecto: “Desde y para todes”**

Este proyecto responde a los objetivos del programa “Proceso de Institucionalización del Seminario”. Habiendo realizado el análisis y relevamiento de la Organización, consideramos que las necesidades y demandas planteadas en el programa no pueden ser definidas de manera individual por la directora o/y el Teatro Real sin incluir a todos los actores que conforman a la organización. Por lo contrario, es necesario un espacio de

intercambio y construcción colectiva para debatir y consensuar los aspectos identitarios, lógicas de acción administrativas, canales de comunicación formales, etc.

**Objetivo:**

OG1: Generar un reglamento que guíe las actividades y fundamentos de la organización incluyendo aspectos administrativos, comunicacionales y pedagógicos

OE: Generar un espacio de intercambio y construcción colectiva para la concreción del reglamento de la organización

**Productos / Actividades:**

1. Digitalizar y ordenar documentos y archivos.
2. Gestionar el encuentro determinando espacio, horario, cronograma, temas a tratar, mediadores de la conversación y participantes.
3. Registrar todo lo debatido en actas.
4. Difundir lo establecido mediante piezas innovadoras de comunicación.

**Programa 2: “Comunicación y vínculos”**

Este programa surge como respuesta al objetivo: Optimizar la gestión de Comunicación Interna del Seminario y sus objetivos específicos: Sistematizar los procesos de comunicación interna de la organización; Potenciar los flujos Comunicacionales Internos; Vigorizar los vínculos organizacionales que se establecen en el STJL; Reforzar los canales de comunicación interna ya existentes en el Seminario con nuevos canales de comunicación innovadores mediante la implementación de canales digitales.

El mismo surge de las necesidades autopercebidas por la organización en materia de Comunicación referidas principalmente a la falta de claridad de los mensajes, desconocimiento de herramientas comunicacionales, canales de comunicación principalmente informales y poco eficaces, falta de digitalización de documentos y canales de comunicación y desorganización de las prácticas comunicacionales y su contenido.

Referido a los vínculos, este programa busca responder a la ausencia de claridad en los roles y jerarquías lo cual impacta en los vínculos de manera negativa y genera divisiones internas entre los docentes. Además, pretende responder a la necesidad de un espacio destinado a la interacción, encuentro e intercambio.

### **Proyecto 2.1: “Qué, quién, cómo y cuándo Comunicarnos”**

Ante la ausencia de una persona especializada en comunicación es necesario que la persona que se encargue de realizar estas actividades incorpore conocimientos y herramientas en torno a cuestiones operativas y técnicas de la comunicación. Las principales temáticas a revisar son: planificación de la comunicación, Implementación de canales de comunicación digitalizados usos, técnicas y consejos, maximización de la eficacia en la emisión de mensajes según al público que van dirigidos, creación de materiales comunicacionales innovadores.

#### **Objetivos:**

OG: Brindar herramientas técnicas y operativas de comunicación para la persona encargada de estas prácticas.

**Destinatario:** Persona de la administración encargada de la Comunicación

#### **Productos / Actividades:**

1. Generar un protocolo de comunicación interna fácil de reproducir por la persona designada en este rol.
  - 1.1 Establecer prioridades de aspectos comunicacionales a resolver
  - 1.2 Organizar canales de comunicación según tipo de mensaje, público destinado y necesidades técnicas.
  - 1.3 Sistematizar buenas prácticas comunicacionales
  - 1.4 Registrar lo planificado en formato didáctico y fácil de interpretar.
2. Concretar encuentros de formación para acompañar en el periodo de capacitación.
3. Evaluar las herramientas adquiridas por la persona encargada de la comunicación.

### **Proyecto 2.2: “Unificarnos”**

Este proyecto surge como respuesta al objetivo: Optimizar la gestión de Comunicación Interna del Seminario y principalmente a los objetivos específicos referidos a los vínculos: Potenciar los flujos Comunicacionales Internos (verticales y horizontales); Vigorizar los vínculos organizacionales que se establecen en el STJL.

Surge desde la observación de divisiones internas que perjudican el funcionamiento de la organización y ausencia de espacios de encuentro por causas referidas a la infraestructura, diferencias de horarios y objetivos, poca claridad en la comunicación, etc.

#### **Objetivos:**

OG1 Generar un espacio de intercambio y construcción pedagógica entre les docentes y la directora

**Destinatarios:** Docentes y directivos

#### **Productos / Actividades**

- Relevar horarios y espacios disponibles para los encuentros
- Generar posible cronograma de reuniones periódicas
- Proponer formas de registro de las temáticas y resoluciones alcanzadas en los encuentros
- Brindar herramientas y alternativas para dinamizar los encuentros

### **Proyecto 2.3: “Recreos”**

Responde al objetivo de maximizar los flujos comunicacionales, específicamente los cruzados (entre directivos, docentes, administrativos y alumnos). Consideramos que la principal dificultad al respecto es la ausencia de un espacio de encuentro cómodo y compartido. Esto sucede tanto en instancias presenciales como digitales.

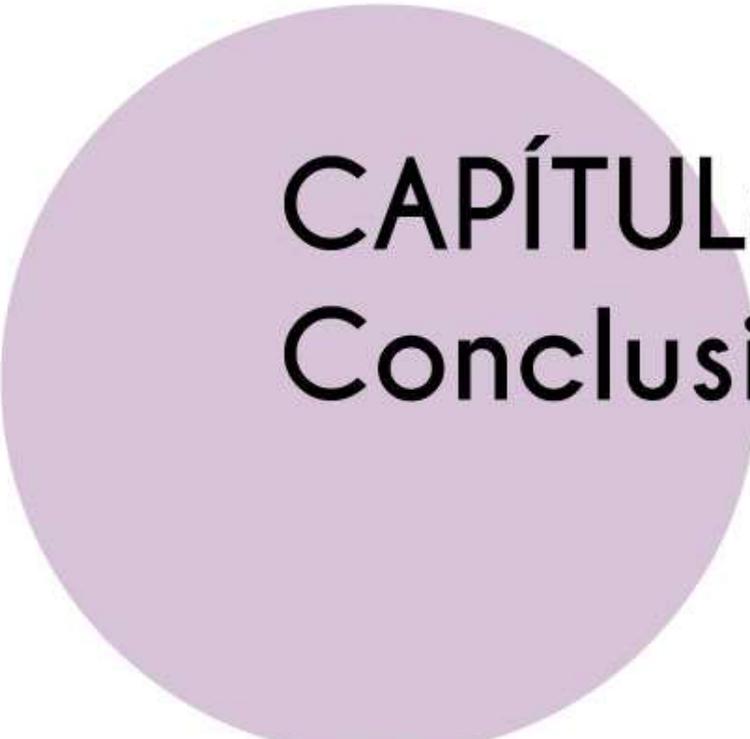
#### **Objetivo**

OG: Generar un espacio de recreación y encuentro entre públicos internos.

**Destinatarios:** directora, docentes, alumnos y administrativos

**Productos / Actividades para recreos presenciales:**

- Gestionar permisos por parte del teatro para disponer de los halls y pasillos del teatro que le corresponden al Seminario
- Diseñar un espacio cómodo y creativo como punto de encuentro.
- Generar un punto estratégico de comunicación mediante la implementación de piezas comunicacionales innovadoras



# **CAPÍTULO VII: Conclusiones**

## CAPITULO VII- CONCLUSIONES

*La institución no es una cosa (versión sociologista) ni un fantasma (versión psicologista), sino un proceso: el movimiento de las fuerzas históricas que hacen y deshacen las formas. (Lourau, 1980: 78)*

En la realización de este trabajo final de grado nos propusimos un proyecto de intervención en una organización, el Seminario de Teatro Jolie Libois con el análisis institucional como medio de intervención para generar una propuesta comunicacional de la organización, orientada a lo analizado y a partir de las demandas del espacio.

A partir de esto planteamos nuestros objetivos que fueron, por un lado: Realizar un análisis institucional y comunicacional de la organización Seminario de Teatro Jolie Libois mediante la aplicación de los objetivos específicos referidos a Reconocer aspectos instituidos e instituyentes de la organización.; Reconocer los atravesamientos institucionales; Analizar la comunicación interna en la organización.

Para el cumplimiento de este objetivo nos enmarcamos teóricamente en la Perspectiva inclusiva y determinante de Schvarstein la cual considera a la organización atravesada por diversas instituciones y compuesta por grupos e individuos que se determinan y afectan entre sí de manera recíproca. Para el análisis propiamente dicho nos basamos en el Análisis Institucional fundado por Lourau y Lapassade, una metodología de estudio de las instituciones basada en la indagación de las contradicciones existentes entre lo formalmente instituido y las manifestaciones de oposición, lo instituyente.

Al desarrollo del trabajo lo realizamos mediante una investigación cualitativa focalizada en un análisis de caso. Para abordar este estudio se combinaron técnicas cualitativas y cuantitativas, es decir que se optó por la estrategia de Triangulación, estrategia que combina ambas metodologías para el estudio de un mismo fenómeno.

Entre las herramientas que utilizamos se encuentran:

- Análisis de documentación, en su mayoría documentos e informes sobre la situación atravesada por la organización el año 2020; Legislaciones y decretos oficiales que dan cuenta de la conformación y aspectos legales sobre el seminario; e información disponible en la Web.

- Entrevistas: Se realizaron entrevistas al público interno de la organización, las cuales incluyen a la directora, secretaria y cuatro docentes.
- Encuestas: Realizamos un total de 2 encuestas, la primera fue destinada a alumnos y egresados de la organización con una cobertura del 90% de los alumnos y en mucha menor medida a egresados lo cual lo vuelve un sondeo y no una encuesta propiamente dicha.

En segunda instancia realizamos una encuesta a docentes con el fin de recabar información concreta que nos había quedado incompleta o abierta con las entrevistas. La misma tuvo una cobertura del 80% de los docentes.

A partir de la información relevada comenzamos con el desarrollo de nuestro análisis cruzando la descripción con la interpretación de los datos. Dividimos este apartado en el análisis mediante analizadores que los categorizamos para ordenar y facilitar nuestro trabajo, estos son “La Organización” con sus características esenciales, historia, cultura organizacional, atravesamientos y transversalidades, entre otros; y “La Comunicación” analizando, canales, medios, vínculos, mensajes, percepciones del público, entre otros.

Respecto a los aspectos de la organización en particular, resumimos que la institución a analizar se encontraba en un momento de cambio de gestión (nueva directora) el cual se da en un contexto muy particular, en medio de una pandemia que afecta la manera en la que la nueva directora asume su puesto y también modifica las maneras de relacionarse y comunicarse entre los actores (dirección, profesores, alumnos, etc). A su vez puso en evidencia aspectos instituidos e instituyentes en las diferentes temáticas que analizamos en el desarrollo, previos al cambio de gestión.

A partir de esto y como describimos en nuestras conclusiones preliminares del análisis pudimos analizar que existen divergencias de posturas ante el futuro y funcionamiento de la organización. La comisión representativa resume los intereses, por parte de algunos integrantes de la organización, bajo el nombre de “Proceso de Institucionalización” ligando esto a un proceso de burocratización, legalización y esclarecimiento de aspectos legales, administrativos, pedagógicos y comunicacionales.

Esta postura es considerada como opuesta por algunos actores a la esencia del Seminario y a las posturas ideológicas en torno a la actividad teatral.

A su vez recuperaremos aquí también la concepción dialéctica y dinámica de la institución, que la muestra en su movimiento a partir de las contradicciones, de los quiebres, lo cual denota el sentido más activo de la institución refiriendo a un juego de fuerzas instituidas e instituyentes que en sus contradicciones dialécticas en la historia y en el tiempo, propician la creación de nuevas formas y promueven el cambio

Por lo tanto, la tarea que nos propusimos fue indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en función de intereses y necesidades de grupos sociales que se reconocen como distintos, para operar desde allí en relación a un objetivo de transformación. En este sentido, consideramos que nuestras tareas como comunicadoras no iban dirigidas hacia una mera ejecución de productos comunicacionales, sino a ser capaces de usar los saberes teóricos como herramientas de trabajo profesional y que pueda generar espacios de comunicación donde los integrantes de la organización (incluyendo a los alumnos, parte fundamental para lograr una transformación), a través del diálogo, sean quienes identifiquen y determinen los objetivos que se deben perseguir para lograr una transformación colectiva y consensuada como lo desean.

Como respuesta a este aspecto analizado propusimos desde la planificación una postura también colectiva y basada en las teorías de Uranga.

La misma se plantea como objetivo brindar un marco de coherencia a las decisiones académicas, administrativas y comunicacionales. Mediante el cumplimiento de los objetivos específicos: generar reconocimiento de la personalidad predominante del Seminario; fortalecer la cultura interna de la organización; fomentar dinámicas de trabajo en equipo.

Para el cumplimiento de este objetivo de planificación propusimos el programa “Proceso de Institucionalización del Seminario” el cual tiene como herramienta de su realización el proyecto “Desde y para todes” con el objetivo final de realizar un reglamento organizacional que organice, sistematice y regularice los aspectos administrativos, pedagógicos y comunicacionales de manera coherente y desde el intercambio y construcción pedagógica.

Por otro lado, el segundo aspecto tratado en el desarrollo hace referencia al análisis de la comunicación institucional, orientada principalmente a los públicos internos y los alumnos. Mediante el análisis de las técnicas, canales, flujos, mensajes y críticas auto

percibidas en comunicación concluimos que era necesario optimizar la gestión de la Comunicación Interna del Seminario, mediante la sistematización los procesos de comunicación interna de la organización, el potenciamiento de los flujos comunicacionales internos, la vigorización de los vínculos organizacionales que se establecen en el STJL y el refuerzo y revisión de los canales de comunicación interna en el Seminario. Para lograr con esto en la planificación propuesta incluimos un programa llamado “Comunicación y vínculos” cuyos objetivos se ven abordados mediante tres proyectos: 1. “Qué, quién, cómo y cuándo comunicarnos” con el objetivo de brindar herramientas técnicas y operativas de comunicación para la persona encargada de estas prácticas ; 2. “Unificarnos” con el objetivo de generar un espacio de intercambio y construcción pedagógica entre les docentes y la directora ; 3. “Recreos” con el objetivo de generar un espacio de recreación y encuentro entre públicos internos.

Las propuestas que sugerimos como Plan de comunicación vienen a suplir no solo el segundo objetivo de nuestro trabajo: Diseñar un plan de comunicación acorde a lo analizado sino también como respuesta a las demandas del Seminario de Teatro Jolie Libois.

Consideramos que como comunicadoras a la hora de intervenir nos encontramos absolutamente comprometidas. Nada es neutro en el análisis. La neutralidad es una trampa: siempre se está comprometido. Es importante tomar conciencia de esto para contribuir a que nuestras intervenciones sean lo menos alienantes posibles. “Más que conducir una política de sujeción, de identificación, de normalización, de control social... es posible escoger, por el contrario, una micropolítica que consiste en hacer presión a favor de un proceso de desalienación, de una liberación de la expresión, de un empleo de ‘puertas de salida’, es decir, de ‘líneas de fuga’ con respecto a las estratificaciones sociales opresivas” (Guatari, 1981)

Este trabajo buscaba aportar al campo de la comunicación institucional una forma de intervención distinta en la organización, desde el análisis institucional e intentando abandonar posturas instrumentales a la hora de analizar y planificar. Si bien consideramos haber focalizado nuestra intervención desde esta perspectiva, nos enfrentamos a una circunstancia que modificó nuestras aspiraciones con respecto al Trabajo Final y sus modos de llevarlo a cabo.

La situación actual por COVID 19, afectó las formas de vinculación y por lo tanto de investigación y análisis, posicionándonos en una situación en la que debíamos encontrar y crear una nueva forma de intervenir en la organización y adaptarnos a las posibilidades del contexto, asumiendo cambios profundos en la estructura del Seminario de Teatro Jolie Libois por el mismo motivo.

Estas modificaciones que en primera instancia fueron consideradas “obstáculos” desembocaron en posibilitadores de nuevas herramientas y generaron un sin fin de interrogantes a seguir trabajando en futuras investigaciones. Por ejemplo, la dicotomía virtualidad/presencialidad en las investigaciones, ¿Que nuevas herramientas de investigación y análisis pueden surgir desde las nuevas formas de vinculación? ¿Cómo adaptar las planificaciones a los nuevos canales y formas de vinculación? entre otras.

Por último, nos interesa expresar nuestro interés en continuar nuestro trabajo con la organización para poder acompañar y construir en conjunto una nueva perspectiva comunicacional que invite a formar nuevos lazos, vínculos y haceres escénicos que se adapten al porvenir nutriendo la esencia teatral de la organización.



# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ NELSON MARÍN .(2017) “La Comunicación Productiva: Una Modelización Para la Microempresa” Revista De Cs. Sociales
- AMADO SUÁREZ ADRIANA, BONGIOVANNI MAXIMILIANO, BUSTOS MARIA JOSE, ETKIN MARIA EUGENIA (2008) “Auditoría de comunicación: un método de análisis de las comunicaciones públicas”. La Crujía
- ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio (1995) “Cultura Organizacional, Administración de los Recursos Simbólicos y Comunicación. En Comunicación en las Organizaciones”. Editorial Trillas. México.
- AVEJERA, P. (1987) “Ideas sobre Diagnóstico Institucional en Comunicación Educativa para el Desarrollo I: La Formación institucional”. Mimeo UNC. Córdoba, Argentina.
- BOURDIEU, Pierre: (1991) “El Sentido Práctico”. Editorial Taurus. Madrid, España.
- (2000) “Cosas dichas”, Gedisa, Barcelona.
- (2000) “Cuestiones de Sociología”, Edit. Istmo, Madrid.
- BRANDOLINI ALEJANDRA, GONZÁLEZ FRÍGOLI MARTÍN, HOPKINS NATALIA (2009) Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa.
- CASTELLS (2009) “Comunicación y Poder” - Grupo editorial SXXI
- CAPRIOTTI PERI, P. (1999), Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa.
- (2009) Branding Corporativo, Chile, Ed. Colección de Libros de la Empresa.
- CHAVES, N., BELLUCCIA, R. (2003) La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos, Buenos Aires, Argentina, Ed. Paidós.
- CHAVES NORBERTO (1994) La Imagen Corporativa: Teoría y Metodología de la Identificación Institucional. Gustavo Gili Editorial S.A
- CORTÉS PÉREZ, Maylin Virginia. (2008) La Función de la Comunicación organizacional en la Pedagogía: Un Asunto que Va Más Allá de los Medios Escolares. Bogotá. P.29.

EDMOND MARC, DOMINIQUE PICARD (2002) "La interacción social. Cultura. instituciones y comunicación" Pailos, México.

GUATTARI FELIX (1981) La intervención institucional, Folios Ediciones, México.

KAMINSKY GREGORIO (1990) “Dispositivos institucionales: democracia y autoritarismo en los problemas institucionales. Lugar Editorial-

KAPLUN MARIO (1990) Comunicación entre grupos. El método del cassette-foro. Buenos Aires: Humanitas.

LAPASSADE, G. Y LOURAU, R. (1981). Las tres formas de la intervención sociológica.

LUHMANN, N. (1998). Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia. Valladolid. Editorial Trotta.

(2006). La sociedad de la sociedad. México. Heder.

LOURAU, R. (1970). El análisis institucional Argentina: Amorrortu editores.

(1979). El Estado y el inconsciente. Ensayo de sociología política. editorial Pairo. Numancia, Barcelona.

MANERO BRITO, Roberto. (1990) Introducción al análisis institucional. Distrito Federal. México. Año: 1990.

MARC Y PICARD (1980) "La interacción social. Cultura. instituciones y comunicación" - Universidad de Colima Colima, México

MASSONI SANDRA, URANGA WASHINGTON, LONGO VERONICA (2018) Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica.

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.

PAPIC DOMINGUEZ GABRIELA KATIA (2016) La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas.

PETIT F. (1984) “Psicosociología de las organizaciones: introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos”. Editor: Barcelona: Herder.

PICHON RIVIERE (1978.) “El proceso grupal : del psicoanálisis a la psicología social”

SAUTU RUTH (2003) “Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación ”Ediciones Lumiere, Buenos Aires.

SABINO, Carlos (1986) “El Proceso de Investigación”. Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.

SCHEINSOHN, D. (2009). Comunicación estratégica. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

(2000) Más allá de la Imagen Corporativa, Buenos Aires, Argentina, Ed. Macchi.

SCHEIN. E. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores.

(1991): Psicología de la Organización, Editorial Prentice-Hall, México.

SCHWARSTEIN, (1991). Leonardo. “Psicología Social de las Organizaciones: Nuevos Aportes”. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós.

URANGA W (2008) “Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación”. Universidad Nacional de La Plata-Buenos Aires.



**ANEXOS**

## ANEXOS

### Entrevistas

#### **Entrevista a Elena Cerrada - Nueva Directora del Seminario Jolie Libois**

Elena: Complicado este espacio que quieren analizar para comunicar.

Grupo: ¿Pero por qué? ¿por los cambios de gestión?

E: Claro, por los cambios de gestión y la pandemia, yo entré justo cuando estábamos en este estado de cuarentena y aislamiento. Hay un montón de cosas que no se pudieron efectuar como sería normalmente, por ejemplo, el traspaso, la entrega de la... nunca entre a la secretaria. No pude ir todavía, hay que resolver cosas sin tener los papeles a mano y esas cuestiones. Es bastante intangible, es mucho trabajo y sin tener cosas concretas. Es más complicado, va como está siendo en realidad, a ustedes también les debe pasar.

G: ¿Cómo fue el proceso por el cual llegaste a la dirección?

E: Yo soy egresada del seminario y me convocan con la intención de poder hacerme cargo y, de algún modo - con esto de que no le renuevan el contrato al director anterior, por muchos motivos, muchos (reafirma) y porque también el ya había cumplido un ciclo dentro del seminario y se estaban por hacer muchos cambios estructurales como el cambio de espacio. Esto también va a marcar una diferencia cuando se pueda volver a lo presencial.

pero también en relación a varios aspectos que se están intentando hacer, como la validez de la certificación en relación a educación y la upc. Pero bueno todo eso es muy complejo por la nueva normalidad, más de lo que normalmente ha sido. Y la intención también de abrir un poco más el seminario a la comunidad, que haya más intercambio. Por eso me parece tan interesante el trabajo que ustedes quieren hacer, más que interesante, esencial.

Igual ahora estamos trabajando con el departamento de prensa del Teatro Real,

Pensando en hacer algún tipo de video, de publicación, para visibilizar un poco la tarea del seminario, que no está detenido. Porque se están enviando materiales virtuales

hay cátedras que se están llevando a cabo bastante fluidas, otras no tanto y realmente se desconoce en la comunidad lo que sucede en el seminario.

G: En relación a esto que decís que nuestro trabajo es importante, ¿cuáles consideras que son los vínculos, necesidades o problemáticas, en la comunicación más importantes o que nosotras deberíamos prestar atención?

E: A ver, creo que en este momento más que nunca, nos damos cuenta que todo lo que es comunicación virtual es muy importante, porque es el único modo de llegada que está existiendo y el seminario no tiene ni siquiera el material de estudio digitalizado. Estamos como en la prehistoria. Hay muchas cosas que por criterio se han hecho a mano alzada, escribiendo. Ni siquiera en computadora. Eso vos lo sabes Victoria.

V: Si, justo eso te quería decir Elena. Empezamos la charla súper rápido y no nos presentamos, pero como sabes yo soy reciente egresada del seminario y es desde mi experiencia allí, desde mis dificultades como alumna es que surgió mi necesidad y el deseo de analizar y proponer algo para el seminario. Y es esencial que les sirva a ustedes, por eso recién Macarena pregunto qué creías vos qué era lo importante o que necesitaba la institución en términos de comunicación.

E: Mi experiencia, no tiene que ver... a ver, yo tengo 54 años, hago teatro desde los 13 o sea que tengo un largo camino en el teatro pero nunca trabaje en relación de dependencia (recién acabo de tener una reunión donde explicaba eso) Desconozco y estoy poniéndome un poco al tanto, de cómo es el manejo de lo institucional, en cuanto a esto de los pasos que hay que seguir, porque el seminario depende del Teatro Real y el Teatro Real depende de la Agencia Córdoba Cultura, que en otros tiempos, con otra mentalidad era la secretaria de cultura. Han cambiado muchas cosas que también hacen a una postura conceptual. Nosotros como institución... Yo te digo que vengo de un grupo de teatro independiente donde sí sé y tengo en claro lo que necesita un teatro, un espacio de formación independiente en cuanto a comunicación. En relación al teatro Real tal vez vos Victoria, me podrías decir que es lo que vos veías desde tu rol de alumna y futura comunicadora o ya comunicadora (porque a veces no es el papel lo que a una lo habilita, sino está cuestión de la pasión por algo, que sin duda es comunicar y el teatro sin duda es comunicación) Yo no conozco, o sea a mí me parece que el Seminario ha perdido... yo egrese en el

86, en aquel tiempo recién se abría la facultad entonces el Seminario era el único espacio de formación, por lo que tenía una presencia en el medio cultural, muy importante porque era el único lugar donde se formaban actuantes. Luego se reabre la escuela de la facultad y luego se abre la Roberto Arlt (UPC) cuando se da la validación de universidad provincial, que es lo que sigue siendo ahora. El seminario dentro de todo este marco ha quedado relegado porque nosotros estamos entre cultura y educación. Por qué para algunas cosas se intenta funcionar como educación, pero dependemos de cultura, entonces eso hace un marco complejo.

Mi intención, o tal vez mi ilusión al tomar y al aceptar esto que es un desafío, tiene que ver con darle un prestigio al Seminario que sea, porqué lo es, la escuela de formación de actuantes que más horas prácticas tiene, por lo cual estaría apuntando al oficio de la actuación, muy intensamente y eso es una franja fundamental. Porqué la Universidad tiene una... Yo soy muy amiga de Maura Sajeve que actualmente es la directora del departamento de teatro de la facultad de artes y de David Piccotto que es el director de la Roberto Arlt y el otro día conversamos de esto: la Roberto Arlt tiene una cuestión que tiene que ver con lo pedagógico, con formar docente en el ámbito primaria y secundaria y en otros espacios; y la facultad tiene su orientación académica más a la investigación por qué no tienen la cantidad de horas prácticas que se tienen el seminario. El Seminario ha quedado como desdibujado.

G: ¿A qué le atribuíste este “desdibujamiento”?

E: Yo creo que ha habido un proceso de desgaste que yo no alcanzo, todavía a entender desde lo profundo. Porqué por momentos me enoja mucho con algunas actitudes que están sucediendo dentro del grupo de docentes, porque hay mucha resistencia a modificar las cosas. Creo que el estar en esa franja de cultura da una cierta comodidad que: “no me exijan como educación” pero tampoco tomo lo que significa una escuela de formación actoral. Que necesitaría mucha más profundidad en algunas áreas y, desde mi punto de vista, un cotejar con seminarios con talleres y mucho más, con cosas que están sucediendo... porque como en cualquier rubro, la actuación o el hacer teatral escénico ha ido cambiando, ha ido cambiando notablemente y cambia a pasos agigantados. Y el seminario tiene como una cuestión de arraigo de ciertas metodologías viejas por decirlo de alguna forma. Y hay una resistencia a modificar eso, entonces es complejo, porque al depender de cultura podríamos aprovechar un montón de cosas que cultura tiene y sin

embargo funciona como si fuera una escuela o casi diría yo como si fueran talleres. No una escuela con la continuidad en cada asignatura, con la correlación en cada aprendizaje. Está también como la sociedad, estamos mirando al seminario, pero es un todo muy caótico. pero creo que una de las cuestiones tiene que ver con eso, con eso de depender de Cultura hay ciertas cosas que serían propiciatorias y que no se han aprovechado, y al no depender de educación hemos perdido otras. Porque realmente se ha ido como minimizando el espacio del seminario, se ha ido minimizando. Y yo creo que no es mucho lo que tendría que cambiarse para poder ponerlo nuevamente en el prestigio y en la realidad, porque el prestigio no importaría demasiado si estuviera funcionando como yo creo que debería funcionar. Esto no quiere decir que sea la única manera, creo que cada uno de los que son parte de la institución tienen una mirada con respecto a esto.

Pero la Comunicación es uno de los aspectos, porque vos te sumas a visibilizar en que estas, también de afuera te vienen un montón de reflejos, si vos te quedas encerrado/ encerrada no hay como mucho, esto de sentirte buenamente cuestionada la institución para ver que se puede modificar y avanzar y evolucionar.

G: Es inevitable preguntarte con lo que venimos charlando, ¿Vos notas que las necesidades de comunicación están en lo interno del Seminario, es decir entre docentes, docentes con vos, estudiantes, etc. o del seminario para afuera, con instituciones, sociedad etc. o ambas?

E: Yo creo que es primero la comunicación interna la que no funciona y posterior a eso es pensar cómo abrís y comunicas para afuera. Creo que es necesario el encuentro, cosa que en este momento es imposible, mirarse a la cara y ver cómo se puede generar canales de comunicación válidos. porque en este momento, y esto lo digo con total honestidad, a mí me pasa que yo me comunico vía mail y no obtengo respuesta de algunos docentes, ni siquiera me contestan “recibí el mail” y como esto no está encuadrado en un acuerdo o un pacto, todo vale. Se supone que en cualquier institución o agrupación donde hay un orden, que no significa el orden que impone sino un orden para ordenar, se supone que hay algo de lo jerárquico de quien está ocupando un rol directivo que tiene que ser, mínimamente respetado para que la cosa funcione y no está siendo simple. En una institución tan pequeña, no es tan simple o por lo menos para mí no lo está siendo. Desconozco si hacia atrás eso también sucedía, solo escucho lo que me cuentan de un

lado y del otro. Pero si no hay comunicación entre algunos, algunos docentes, difícil es que exista comunicación para afuera.

Porque por ejemplo a mí se me ocurrió que este año, pensando en ese tipo de cosas paliativas, pedir a 30 o más asesores, alumnos egresados y de otras instituciones que enviaran que hicieran un video dándoles algún testimonio a los alumnos para empezar a abrir la cancha, empezar a abrir el juego. Un laburo enorme que fue muy gratificante porque respondió toda la gente que pedí porque al seminario se lo quiere

G: hay una cuestión que yo noto ahí de lo simbólico que es el seminario, en el ambiente en el que venís haciendo teatro... pero queda ahí, siendo como la familia

E: tal cual, y ¿sabes que paso? dentro del seminario algunos alumnos y docentes dijeron “ay que me tiene que venir a hablar a mí una chiquita que es otra en artes de la facultad”, yo no lo podía creer. No hay intención, en algunos insisto, por suerte no es en todos, iremos cambiando si es que se puede porque justamente nos perdemos de la riqueza la visibilidad el intercambio, porque no queremos que nos valoren a nosotros, y no estamos valorando otros trayectos... el hacer teatral de CBA se conjuga fuertemente en este momento, por la facultad la UPC y por nosotros. Pero si no existe ese intercambio, nunca vamos a lograr que realmente se valore se conozca y evolucione el seminario... esa una perlita que te cuento mande carta a los alumnos preguntando cómo estaban y respondieron solo 8. O sea hay como una osa que está como quebrada.

G: pregunto para saber, ¿vos tuviste la oportunidad de identificar cuáles eran las formas de comunicación que había antes? digo porque yo de los años en los que estuve el mail no se usó nunca, y siempre nos manejamos por el grupo de Facebook del seminario, pero también yendo a los grupos nuestros de WhatsApp, de alguien que tenía el contacto más directo.

E: si así parece que ha sido, lo de la página es un tema aparte porque realmente la página como esta si bien ha servido para la comunicación, la página está muy desactualizada, incluso en lo estético, que también importa porque es uno de los canales que estás exponiendo y estas presentándote, en el afuera también. Yo insisto es una mirada mía, que por ahí lo dije el otro día y no sé si supe explicar: para mí como egresada del seminario este tema de los hollywoodense me suena terriblemente extraño, porque se es un juego de

palabras que va al imaginario de Hollywood y no sé qué. Pero nosotros no somos una escuela que forma gente para actuar en EE. UU. Ni en películas. Es un hacer teatral de oficio, que pueda haber gente... yo en estos videos he puesto un conocido que ha trabajado como director y bueno uno después puede abrirse a otros caminos, pero la escuela, el seminario de teatro Jolie Libois no forma actores para cine ni para publicidad... es un teatro, que es un lenguaje particular que yo creo que hay que cuidarlo más que nunca porque eso es lo que hace lo singular, lo que hace que vos puedas indagar y sacar lo mejor de cada uno en relación a eso. Y a mí el hollywoodense me suena a una frivolidad que realmente no coincide con una mirada al menos de lo que yo desearía que fuera el seminario.

G: ¿qué es lo que te gustaría reforzar o mostrar o hacer del seminario? ¿cuáles son tus objetivos como directora?

E: yo quiero que vuelva a ser eso. El espacio de CBA con mayor dedicación al oficio actoral, con mayor dedicación implica acercarse a muchas más miradas porque a los métodos de actuación los procedimientos los modos las miradas, mucho más amplio de lo que tenemos y quiero y tratare de hacer en relación a eso, abrir el seminario porque no es porque quienes estamos no tengamos la posibilidad de transformarnos o incorporar cosas, pero es que no das abasto porque cada quien hace un camino y una mirada y les alumnos se merecen un abanico de posibilidades para decidir a dónde quieren ir tras eso. Yo considero que debemos convidar con una mirada mucho más amplia sobre la problemática de la actuación. Porque yo no voy a hablar de la problemática de la dramaturgia, si bien claramente se roza, pero no hay tiempo real para eso, no voy a hablar de otro tipo de investigaciones semióticas porque no existe tiempo real para eso. Entonces el seminario es un semillero de actores, volvamos a esa esencia, pero la miremos desde este momento, porque el teatro no es lo que era 50 años atrás. Y no podemos quedarnos para mi encerrados porque hay que rever y repensarse, sino el seminario me parece que va a seguir en esto donde se maneja en los grupos que tiene pertenencia que han pasado por ahí, que de alguna manera están ligados... exalumnos, docentes, o directores que de algún modo me parece bueno, sin duda lo que una escuela hace es juntarte con gente que luego podrá elegir o no como compañero de ruta en el hacer. pero yo creo que se necesita un espectro más amplio de procedimientos que tiene que ver con la problemática de la

actuación. La voz, el cuerpo en lo que tiene que ver con la escena en sí creo que eso desde mi lugar es necesario.

G: Elena y vos decías recién de la resistencia del cambio con les profes, alumnos... ¿qué consideras que es lo que no se quiere cambiar? ¿qué es lo que se busca mantener?

E: mira, la resistencia es uno de los mecanismos de defensa humanos. Ante algo diferente, algo que de algún modo se me impone, porque yo estoy impuesta, una de las cosas que yo también quiero... Yo estoy contratada un año, mi sensación es: yo quiero que existan los concursos, docentes para el cargo directivo, ese es el rol, porque ante esto yo estoy en un lugar profundamente incómodo. Porque hay como una imposición que claramente genera resistencia. Yo desconozco la institución, si bien yo soy egresada desconozco como se ha ido moviendo en estos últimos años en lo interno. En lo más íntimo, realmente lo desconozco y puedo escuchar todas las campanas, pero siempre son subjetivas. Entonces la resistencia casi te diría que es una reacción lógica. Más sumado a esto de la pandemia que es ni siquiera mirarnos a los ojos, vos lo sabes, lo saben si ustedes también se dedican a algo relacionado a lo artístico, que nosotros somos o creo que los canales en los que más confiamos son los canales que no tienen que ver solamente con la palabra sino con todo lo que me sucede a mi en el cuerpo cuando te tengo en frente y te creo o no te creo, me alivio o no, me alejo porque me genera un ruido... la comunicación está llena de otros factores que en este momento solo lo vemos a través de una pantalla, y es muy odioso. Se sintió que los dejaron sin el director que venía hace mucho tiempo, que es natural que haya una reacción a eso, se sintió que a mí se me imponía, se sintió como que no se valoraba lo que se había construido hasta ahora cuando no es así... porque vos te tenes que parar desde lo que está construido y de ahí ver qué se puede y se quiere modificar o cambiar y también seamos sinceros, hay algunos docentes que son empleados públicos y que van solo por el sueldo y que no están comprometidos con la institución y sería utópico pensar, yo la tengo a esa utopía yo trabajo en un grupo hace 31 años.. que estamos recontra requeque comprometidos con lo ideológico con la ética con los modos entonces a mí me es muy difícil sentir que no es así en el seminario y realmente no lo es. Hay gente que solo está cumpliendo un rol y no quiere que se le exija más que eso, y también hay lealtades, lealtades tal vez al viejo director, que no tiene que ver con la persona sino con este tipo de actitudes cuando nos traen algo nuevo y entonces es por las dudas no.. que lo hacemos todes.

G: ¿Cuál es tu postura ante esa resistencia? imponer? o algo más desde la construcción?

E: Yyy me está costando noches y noches de insomnio... porque en realidad, a todo esto, que necesita (no solamente el seminario, sino la sociedad entera y en cada una de las áreas) que tiene que ver con esto que vos dijiste, construcción y la deconstrucción en la que tenemos que entrar. Yo como mujer siento además bastante resistencia en algunos aspectos. La sensación es... por momentos.... me aparece el viejo modo de “me impongo y ya está” total ahora el juego es este, lo impongo y ya está, pero siempre me corro de eso e intento mirarlo desde distintos lugares sino estaría realimentando justamente el espacio que no quiero, que no lo quiero más para mi (adentro o afuera del seminario) y no lo quiero más, menos para ustedes que son jóvenes.

Mi mirada en relación a lo que tiene que ver con la deconstrucción de todos los aspectos patriarcales del modo de dirigir, también una institución, es que yo no quiero imponerme, yo quiero consensuar. El tema es que hay momentos en los que los viejos modos parece que a lo único que responden es a lo que se impone porque cuando vos abris el consenso “piiii piii piii” del otro lado la nada. Entonces es difícil, realmente es muy difícil, yo espero, intento y estoy todo el tiempo sobre todo con gente a la que valoro mucho, tengo psicólogas, abogadas, millones de amigas, sobre todo mujeres porque creo que es un momento donde nos tenemos que escuchar a nosotras también. La sensación es “Che... esto que me pasa, ¿cómo lo hago?” me llegó un mail que dice tal cosa y yo lo siento como una agresión. bueno para pensá, fijate, que se yo. Porque la verdad que están siendo tensos algunos de los aspectos, otros no, otros funcionan y muy bien, pero es como una tensión permanente.

Parece además, que como estamos más cerca de un hacer artístico y somos sensibles y somos dramáticos y nos permitimos ciertos modos, que son modos de mierda y que ya no deberían estar en juego, nos los permitimos tras la figura de “bueno, vos viste, que yo como soy artista reaccionó de esta manera” y yo creo que eso... por eso estamos trabajando en tratar de elaborar un acuerdo de convivencia para el seminario, en eso estamos trabajando, y he buscado modelos en muchísimas instituciones y ahora, la pelota ya está en les alumnes porque el acuerdo de convivencia hay que crearlo en conjunto con docentes, alumnes, directivos y todos quienes estén involucrados, involucradas y eso es...

porque yo no quiero imponerme, no quiero convertirme en un varón dictatorial para que se me respete, no quiero eso.

G: Recién mencionaste a los alumnos... ¿Cómo está siendo la comunicación con ellos/as? ¿por medio de qué medio te comunicas? ¿Con la comisión representativa te estás comunicando? ¿o cómo?

E: Si, con la comisión hemos tenido reuniones y a partir de ahí con algunos de los representantes de los grupos que bajan a veces a WhatsApp. También lo he hecho por mail, el mail realmente no funciona (tal como decís vos) la página ya no funciona tampoco como era, porque al no poder (esto que les contaba al principio) ni siquiera habitar la secretaria hay muchas cosas que están en el aire, que no está tomando el lugar para hacer ciertos cambios desde ahí está siendo difícil.

Además, en este caso, por ejemplo, Isabel y Ricky tienen más de 60 años o sea que ellos no van a volver a lo presencial por más que se pudiera abrir y ellos son las dos personas con las que más tendría que hablar, Ricky no tiene celular y ve el mail una vez a la semana con suerte, entonces es complejo.

G: Elena, ¿el vínculo con provincia y el Real como es? ¿cómo lo observas vos?

E: Mira, mi vínculo más directo es con el director del teatro real, que es quien me convocó para el trabajo, claramente. Yo con él tengo una comunicación fluida todo el tiempo porque estamos en un momento donde yo necesito ciertas respuestas que solo me puede dar el orden jerárquico. El seminario no es una institución aislada y a mí que soy rebeldita no me gusta esto de tener que pedir permiso y preguntar, pero es así, porque si no, no funciona.

G: Me sorprendió recién que dijiste que el seminario depende del Real y a su vez de la agencia de Córdoba cultura y yo te digo mi experiencia desde siempre es que el seminario depende de cultura y que el real entra como espacio físico, ¿cómo es?

E: No, no, el seminario depende del Teatro Real, depende directamente del Teatro Real, o sea, la vía jerárquica es, dirección del Seminario, dirección del Teatro Real, presidencia de la Agencia de Córdoba Cultura.

G: ¿Esto va a ser así, aunque se modifique el espacio? o sea, ¿si se muda el seminario va a seguir dependiendo del Real?

E: Si, esa es la idea, sí. Porque además el espacio nuevo sería el espacio para ciertas actividades, pero, por ejemplo, las muestras se podrían seguir haciendo en el Teatro Real y seguimos bajo la tutela, por lo menos por ahora, hasta ahora ha sido así, es así.

G: ¿Con lo que es provincia como es la comunicación? ¿por medio de Raúl y la gente del Real o es directa?

E: En este momento es muy extraño, ahora más que nunca porque no se pueden hacer reuniones presenciales o encontrarse, pero si, la vía es esa a través de la dirección del Teatro Real y luego hacia la agencia. Y la agencia por supuesto... la... viste que hay una presidencia y hay unos vocales y una comisión son quienes toman las decisiones finales. las decisiones finales son tomadas por esa jerarquía.

G: Bueno reglamento estoy viendo que está surgiendo la necesidad de crearlo y no sé si hay alguno, aunque sea viejo

E: Lo estoy averiguando justamente en estos días. Isabel me dice que como forma de estatuto o de reglamento o de acuerdo no existe, que sí había unas normas que se exponían para quienes estaban ingresando como en carteles y demás, pero eso no está digitalizado. Cuando ustedes observen esto, van a ver que observar una institución que en el 2020 no tiene digitalizado todo su caudal de información, que legalmente es necesario, es muy difícil.

Se ha hecho un trabajo porque el año pasado con esto de los 50 años han trabajado un montón recabando testimonios y demás, pero la verdad que todo está así en el aire, alguna cosita puedes encontrar pero no hay una sistematización y creo que es momento también de intentar hacerlo para que la institución pueda proyectarse.

E: Cualquier cosa que necesiten yo no tengo problema en responder lo que puedo responder porque la verdad que tampoco conozco profundamente muchos aspectos.

G: eso te iba a preguntar, vos entraste y tuviste alguna formación, alguna guía de algo o ¿cómo fue el ingreso?

E: no tuve ninguna guía de nada porque la idea era entrar y desde adentro empezar a hacer las reuniones pero como se cortó todo, absolutamente todo, nosotros recién empezamos a trabajar a fin de mayo con los docentes que empezaron a enviar algunas cosas virtuales y se empezó a trabajar en algunas cosas que eran como prioridad dentro de la institución pero no, no he tenido ninguna guía, solo por eso te digo, yo vengo trabajando muy cercanamente a Raúl Sansica que es el director del Real y Ana Masa que es con quien se está juntando material para lo que es la carta orgánica y demás y en relación a asuntos legales de la agencia y todo lo que es hacia arriba y yo por supuesto intentando estar en contacto lo más que se puede con docentes y con alumnos.

### **Entrevista a María Andrea - Profesora del Seminario Jolie Libois**

María Andrea: Siempre estuve contratada. Desde que pasó a planta permanente y eso fue en 2004.

Grupo: ¿Y cómo describirías al seminario?

MA: A ver... ¿en qué sentido?

G: ¿Como institución? ¿cómo espacio? ¿Cómo es el seminario?

MA: yo lo describiría como una institución. Y te diría que es una institución formal a mi modo de ver, de educación formal, a eso me refiero. No una institución formal sino de educación formal. Porque tiene una cantidad de requisitos que son similares a los que se necesitan o que se requieren para una educación formal, en muchos aspectos cumplen con esa educación formal. Porque generalmente lo que yo siempre he observado es que el ingresante al seminario ingresa pensando, o sea la gran mayoría de ellos, pensando que es un taller de actuación y que pipipi y hay muchos que piensan eso, y después se dan con una realidad muy distinta, donde tienen una cantidad de materias teóricas que son después

las que les quedan y que nunca aprueban porque no quieren ni cursarlas... porque en realidad que buscan: más que todo un taller de actuación, por eso convengamos que tampoco le gusta la dirección, no les gusta, porque creen que no sirven para nada. Te digo en general, más de un compañero tuyo dirá que pelmazo llegó dirección, lo deben haber dicho mil veces, porque no creen que sea necesario. Existe una educación transversal, yo trabajo siempre con los directores de actuación, siempre a la par, en todos los finales de año, es una educación transversal y son requisitos de una educación formal si vas a la universidad tiene que haber esta transversalidad si o si, si no el alumno no aprende. Por eso considero que el seminario es una institución educativa formal. Así la veo yo por todos estos años que he trabajado y por la sorpresa que tiene el alumno al ingresar que se encuentra con algo totalmente distinto que creía que podría ser, que era un taller, un taller de teatro más elevado, pero en definitiva un taller, y entonces cuando le metes análisis de texto, cuando le metes historia del teatro no le gusta ni medio, no quiere leer ni un libro.

G: ¿en el funcionamiento cotidiano cómo describirías al seminario?

MA: Es un poco más relajado, mira yo te voy a dar, no sé si te sirve, un ejemplo y la diferencia... doy clases en la universidad. Como te explico, yo los jueves doy clases de 1 a 4 en la UNC y de ahí me voy al teatro, para que vean el abismo que se me produce a mí, salir de clases en un pabellón de la UNC a ir al seminario de teatro, el espacio físico del teatro real. Yo salgo de la universidad donde levantan la mano y '¿profesora puedo preguntar?' '¿profe usted que piensa...?' '¿profe disculpe, pero no podemos cambiar la fecha de...?' y llegó al teatro y 'hooooola María Andrea' y saben que no me pueden tocar y abrazar porque saben cómo soy, pero es así '¿qué te pusiste María Andrea?' '¿porque te vestiste así' y eso en la universidad no existe y si lo pensó alguno se lo guardo y no lo dijo, es mucho más relajado. pero no por eso hay falta de respeto, eh si he tenido que parar el carro más de una vez, seguro, porque siempre hay un desubicado, en la UNC también hay , menos pero hay, pero no por eso se ha perdido el respeto, o no se ha llevado una clase cómo debe llevarse, si tenemos una amplia posibilidad de estudiar a través del juego como se ha hecho en mi clase... como el juego de la silla, cosas que son muy difíciles de hacer a nivel de una educación formal como es la universitaria, la educación superior. Es mucho más relajado, pero no por eso se deja de tener seriedad en el trabajo, se sostiene como debe ser, se empieza horario y se termina a horario eh... tiene una

cantidad de reglas que regulan estas clases que mantienen una seriedad como debe ser en una educación formal.

G: y.... ¿estas reglas que decís están explícitas en algún reglamento o estatuto?

MA: no, si están no las conozco, no las leí nunca, para mí están implícitas. Puede ser que estén escritas, pero a mí esas cosas administrativas no me interesan en general, las evito si puedo, si no me obligan a leerlas no las leo, pero para mí están implícitas, eso se habla mucho con dirección y el resto de los profesores, con Ricky con respecto al respeto con los alumnos tanto de uno hacia los alumnos como de los alumnos hacia nosotros los profes... esta como implícito, no se aceptan cosas que no corresponden o faltas de respeto. Pero en ningún lado está escrito 'si vos le tomas una prueba a los alumnos y encontrás a alguien copiando vas a hacer lo mismo que en el secundario o en la universidad' no está escrito en ningún lado. Uno lo hace porque son las reglas del juego, igual que la asistencia, si está escrita, está por escrito a puño y letra de Ricky donde tenes que tener el 80% de asistencia, sino quedas libre, eso está escrito.

G: este año hubo cambio de dirección, sumado a la pandemia, primero... ¿cómo viviste el cambio de dirección siendo docente?

MA: de terror, de terror. Porque además fue de una manera, como te puedo decir, totalmente arbitraria totalmente injusta, en que fue. Porque si yo te digo bueno legalmente puede ser porque Ricky estaba contratado como director. pero en la forma en que lo sacan, me resulta sumamente injusto siendo que es director hace 17 años. yo se lo he dicho a Ricky, para mí el seminario es si Ricky es director. Si Ricky no es director para mí deja de ser el seminario y a mí la forma de proceder de esta nueva directora no me gusta, es más yo te puedo decir lo que quiera porque se lo he dicho a ella. Yo en este momento soy la que menos involucrada puede estar porque yo ya me voy. Yo ya está, nunca más doy clases, ni en la universidad ni en el teatro porque me jubilo en las dos, entonces puedo decir lo que quiera, gracias a dios, no me importa, pero a mí el modo de trato que tiene esta nueva directora no me gusta.

G: ¿en qué sentido?

MA: en la forma en que pide las cosas. por más que al final te ponga saludos cordialmente, o gracias por el esfuerzo... a mí no me gusta que me escriban en mayúscula porque siento que me gritan, no te lo acepto. No a los 60 años, no. Entonces ese tipo de cosas... A mí no me gustan esas personas que les encanta tener obsecuentes alrededor, me parece que es gente muy mediocre, el que necesita tener quien lo adule y quien le esté hablando, en criollo, chupandole las medias, no me lo banco. así como me lo han hecho a mí, nada más para que los apruebe, nunca me gusto... me parece muy mediocre de la persona que lo acepta y le da de comer a eso. Entonces a mí no me gusta que me diga que 'busquemos la forma' y 'bueno ser creativos en esto de dar clases' en medio de la pandemia que hemos tenido que dar clases virtuales de teatro... porque vos sabes bien Vicky que yo necesito verlos, muchas veces tocarlos... si no los tocó y nos los veo y no los escuchó bien... que puedo evaluar yo? salvo la articulación o una disfonía muy importante, sino... bueno ella quería que sacáramos de la galera para interesar a los alumnos para que vayan, que quieres que vaya y le ponga una pistola en la cabeza a cada uno en su casa para que prenda la computadora a la hora que mande el Meet? no, no estoy de acuerdo. O sea, seamos lógicos, seamos realistas y objetivos, estamos viviendo un momento de miércoles entonces tratemos de hacer lo mejor, punto. pero no inventemos cosas de 'hay que ser creativos', no.

G: ¿por dónde se comunican con Elena? ¿Por cuales medios?

MA: yo tengo el WPP, pero trato de no comunicarme por ahí y nos comunicamos por mail, y si vos no me contestas un mail, te lo manda de nuevo y de nuevo y de nuevo, yo le pongo recibido para que no me rompan más los quinotos. porque yo nunca voy a dejar de ser educada, porque así me enseñaron en mi casa, entonces te manda de nuevo y de nuevo... y de repente tenemos ahora a Sansica y la Agencia que quiere ver los trabajos que hacemos cuando nunca en su vida mediocre, y se lo voy a mandar a decir por supuesto a ella, nunca se han acercado a ver una clase, se han interesado por nosotros... o han venido a ver una obra, jamás. En todos los milenios que yo tengo en el seminario, nunca. entonces quieren ver videos, fotos, lo que hacen los alumnos... a mí no. Yo ya estoy grande, a ver que me metan el dedo en la boca y me hagan creer lo que no es... o sea, mentirle a un chico de 20 años, pero no me mientas a mí. Cuando yo tengo la experiencia que tengo en el seminario, de la Roberto y de la UNC, a mí no....

G: ¿qué crees que están buscando con eso? ¿porque hoy aparecen?

MA: yo creo que lo que quieren es controlarnos a nosotros los docentes, a ver que hemos hecho, a ver que han producido los chicos producto de lo que hemos trabajado nosotros, que tampoco me importa mostrarles. Yo a los ingresantes les dije, que de 64 me quedaron 6, seis, más cuando hace dos meses ella les dijo que lo que habían hecho los 4 meses antes no servía para nada, que el año que viene no les iba a servir, nada más que iban a tener una certificación de lo que habían hecho. En ese momento, yo tenía 25 y de repente pase a 8 y después 6. seis presentaron monólogos el jueves que los grabe yo. pero obvio, cuando les dijo se armó un lio tremendo, lo cual me encanta porque yo no estoy de acuerdo, por ejemplo, yo tengo dos alumnas de segundo y dos de tercero que para mí el año que viene no deberían hacer voz y dirección, porque para mí están aprobados. han laburado todo el año, me presentaron trabajos ahora, porque les voy a hacer voz y dirección el año que viene de nuevo? para mí debería tenerlo aprobado, y también se lo he mandado a decir, porque yo cada 15 días le tenía que mandar un informe de lo que hacía. Ella lo quería todas las semanas, y yo se lo mandaba cada 15, que había hecho. Por supuesto te podrás imaginar, que lo mío era escueto, era 'guion: tuve dos clases con segundo, trabajamos en textos de actuación' y yo no quiero darle ese material, porque si quisiera dártelo, te lo doy, feliz de la vida, pero no te voy a dar material que por ahí puedas utilizar vos. esa es mi forma de ver las cosas, yo le digo al Ricky, le estas dando material a ella que es tuyo. que es elaboración tuya, porque se lo das? pero bueno, cada uno hace lo que quiere. y ella nunca me dijo nada, pero qué pasa, cuando me enteré de que la nombraban a ella, yo le dije quiero hablar con vos y ella ' no, no puedo porque tengo mala conexión' y dije bueno le voy a mandar un audio y le voy a mandar a decir todo lo que pensaba, entonces ella conmigo sabe, y yo le deje en claro que este es mi último año. como también diciendo que puedo hacer lo que quiera. así que bueno, que quieres que te diga, como que todo esto es control. Yo con Ricky nunca me sentí controlada jamás. siempre me dejo trabajar libremente, y por eso uno trabaja bien, uno trabajaba tranquilo. y no por eso decir ' no voy a dar clases nunca'. eso no sucedía. todos trabajamos libremente y cumplimos con lo que debía ser. no a presión. y así el arte no funciona.

G: con esto que decís lo de Sansica y el Real... entra el tema sobre la dependencia del seminario. Siempre nos dijeron que dependía de la Agencia CBA Cultura. Y ahora he

visto en Facebook publicaciones que dicen 'seminario de teatro del teatro real' y sobre eso ¿ustedes están enterados de algún cambio de gestión o algo así?

MA: no, no y eso lo planteamos nosotros y no nos dieron ni cinco de bolilla nunca nos contestaron el mail. Sansica dijo que tenía muchos mails para contestar que no nos iba a contestar eso. Tómallo de quien venga, o sea, son lamentables, son netamente políticos y están cuidando su puestito como sea y tratando de cuidar su tintita como sea y si puedo acaparar más y tener un idiota útil y funcional que actúe como director del seminario bueno bienvenido sea, que es eso, o sea les resulta totalmente funcional esta mujer. creo que ella no se da cuenta o en su defecto le conviene mucho y se da cuenta y no le interesa, porque según me decía Isa, tiene la renuncia al lado de la computadora para presentarla, 'disculpa Isa por decirte que sus muy ingenua' le digo, no va a renunciar ni muerta, porque ser directora de la Jolie Libois es chapa. y no cualquier chapa. además, que es un buen sueldo, muy importante en este momento que estamos viviendo. entonces, es chapa es poder y es plata. minga va a dejar. le hagan lo que le hagan los profes, no va a dejar este puestito. tenga los problemas que tenga, dentro de los pros y los contra los problemas son lo de menos, tiene muchos pros con esto.

G: ¿con el teatro se comunican de alguna forma ustedes? ¿de forma directa o siempre con intermediario?

MA: maso, siempre a través de ella. ella convocó una reunión de docentes obligatoria para el otro miércoles para el miércoles 9. pero vos ves el mail y está dirigido a Sansica el mismo mail, a la chica esta Massa, a vegano... pero entramos todos en el mail. porque tienen que entrar Sansica y Massa?? porque tiene que entrar Rolando... no me acuerdo el apellido por qué?? por eso te digo yo en este momento, no me hagas hablar porque estoy enferma.

G: previo a la pandemia, ¿cómo era la comunicación? ¿Cuáles eran los medios de comunicación?

INTERRUMPE PARA RESPONDER

MA: no Vicky, acordate que el seminario no tenía ni WPP Ricky, no tiene ni celular. entonces los medios de comunicación... ¿cuáles eran? a través de Isabel cuando ibas al teatro, Isabel hacía de nexo, era como el Ricky 2, hacía de nexo todo el tiempo, y lo demás era todo personal. a veces yo hablaba por fijó con Ricky si era algo urgente. a la vieja usanza, es más, más de una vez ahora me llama al fijo... pero era más que todo personal, si había algo que sucedía hoy le hablaba a Isa y avisamos por Facebook, pero avísale también a Ricky... pero eso era. nosotros nos hemos quedado mucho hablando en la sala de dirección, yo a veces terminaba a las 10 de la noche dando clases y me quedaba hasta las once menos cuarto charlado. charlando con Ricky con Willy... porque era mucho lo personal que era muy bueno, porque vos podías hablar de lo que te gusta de lo que no te gusta, de este alumno, de este otro, que hizo que no hizo... no es lo mismo que comunicar. Yo soy de la vieja escuela y a mí me gusta hablar personal. el teléfono no es lo que más me atrae, pero esa era la forma de comunicación.

G: ¿y con los alumnos?

MA: y mis alumnos nunca han tenido mi WPP. entonces siempre era mensaje de Facebook en el grupo de joligundenses y punto. eso es lo único virtual que teníamos como conexión, pero después siempre ha sido personal que era lo que me gusta

G: ¿y estas reuniones entre docentes existían antes?

MA: maso y eso es una crítica para Ricky porque ha habido muy pocas antes. tendría que haber habido muchas más reuniones de profesores, realmente son importantes. para |consensuar, son muy importantes y prácticamente eran muy poquitas.

G: Bueno y hablaste hace un rato sobre que querían cambiar el espacio... ¿esto también fue notificado de alguna forma? ¿Cómo se enteraron? ¿Ustedes estuvieron involucrados en esa decisión? porque nosotros hemos hablado muchas veces de tener un espacio bien aislado sonoramente por ejemplo....

MA: y mira te digo el informe que me pasó Rubén, que no se si me lo paso isa porque ya no recuerdo, ella había estado en la asamblea, yo ya no estoy en la asamblea porque literalmente me enfermo la asamblea, no podía entender que era lo que querían hacer con

ese seminario paralelo que querían hacer con unos personajes nefastos, bué. entonces dije bueno hasta acá llegue yo me voy yo no estoy de acuerdo con esto. pero no sé si lo comunicaron en un grupo que teníamos antes de docentes que también nos fuimos todos, no sé si habrá quedado Rubén susana Eugenia y este otro chico como se llama... Migue. creo, no me acuerdo en que grupo contó, que fueron a ver los espacios y por decirte, son dos aulas contiguas, entonces cuando en esta aula están dando clases, ponele actuación de primer y quiera tener clase en el aula que le sigue va a tener que entrar todos los de tercero por la otra aula que están teniendo actuación. vos podés entender? Yo lo lamento por el seminario, pero lo están queriendo reventar a toda costa. cuál es el fin último de esto? hacerlo desaparecer. y hace mucho que lo quieren hacerlo desaparecer, vos no podés tener un aula que para que pasen a la otra tiene que ir por el medio, vos sabes lo que es tener una clase de actuación.

G: quería preguntarte ¿porque consideras vos que esta esta intención de hacerlo desaparecer al seminario?

MA: si yo te digo maca, no lo entiendo porque Sansica el director del teatro es egresado del seminario. creo que debe tener una gran frustración como actor, porque de actor anda trabajando y el resentimiento debe estar, no quiero ser psicóloga pero si lo analizo y lo veo de lejos, que tengo que pensar? este tipo quiere liquidar el seminario porque vos no te realizaste como actor, y bueno sos un pobre tipo que a esta edad te da tanta bronca que haya gente que todavía quiera entrar y que se anote y que le rompa los esquemas, de cajón debe ser algo de eso... pero eh, yo creo que a ellos no le reditúa en nada. creo que a ellos no, como te puedo decir, no valoran el nombre que tiene el seminario de teatro, mira una de las chicas que quedó de los ingresantes, ella dijo ' cuando vos preguntas de hacer teatro bien hecho, te dicen anda al seminario de teatro Jolie Libois', es el único lugar donde vas a hacer buen teatro, y te vas a recibir de actor o actriz, es en el seminario. lo dijo así, y vos veás que los otros 6 que estaban ahí hacían como diciendo tienen razón. ellos no valoran el peso que tiene dentro del arte el seminario porque tiene una trayectoria y un prestigio que ellos no lo valoran, a ellos no le reditúa plata, tienen que gastar en lámparas profesores hacer los concursos, porque dice elena ahora que van a hacer todos los concursos...

G: y justo ahora que vos te vas a jubilar...

MA: y claro y son 3 años eh, son muchas horas. y que va a haber concurso para todos los que están contratados. porque Ricky a eso lo hizo tramitar ochenta veces y todas las veces le hicieron así'. yo creo que a ellos es un gasto que no les reditúa, y tenemos un personaje como Sansica que les vuelvo a decir, para mí es un tipo resentido, entonces el si se lo puede sacar de encima, que no se si le va a ser tan fácil pero que lo viene intentando hacer y estoy casi segura, quizá estoy influenciada. pero estoy casi segura que si lo pudiera volar de un plumazo lo haría feliz de la vida.

G: ¿porque estarías influenciada?

MA: no porque bueno, yo la tengo a isa, lo tengo a Ricky lo tengo a muchos que me dicen lo mismo. Acordate que yo no soy actriz, yo estoy afuera de este sistema y yo veo las actitudes de este tipo y digo bueno tal vez estoy influenciada, pero a mí me lo está demostrando las conductas de él, asique no deben estar tan equivocados los que me vienen diciendo que quieren volar al seminario. porque hace unos años ya me venían diciendo eso, y inicialmente se aprecia medio fantasioso, eso era lo que yo pensaba al principio después cuando paso el tiempo me pareció que les tenía que dar la razón, me parece que lo quieren matar y si tenes personajes, no te voy a dar nombres, que le dicen a este espacio 'esta todo bien nos vamos a arreglar como sea' y bueno, están dando de comer a que esto se vaya al diablo. vos no podés tener al teatro en dos aulas contiguas donde tengas que pasar por una para entrar a otra, no podés tener un espacio artístico así, es dos más dos Vicky. no hay que ser ni muy inteligente ni brillante para darse cuenta de que eso no va.

G: bueno y ¿hacia dónde consideras que debería ir el futuro del seminario? ¿a dónde crees que debería dirigirse el seminario? en todos los aspectos que quieras pensarlo

MA: eh, si vos me decís hoy lo que es el seminario, el seminario primero tendría que tener un espacio 'wachi wow', es decir un espacio propio, pero con todo lo que necesita el seminario para trabajar, eso es lo que inicialmente debería tener un espacio, como corresponde, con todas las condiciones y elementos que se necesitan. con todos los elementos, desde un buen sistema de audio desde las colchonetas para que se tiren los chicos, desde que no tengan huecos el piso... después que tendría que tener el seminario, un Ricky Ceballos eem con conocimiento de tecnología, con mucho conocimiento de

tecnología, que es lo que le falta a Ricky, y que en este momento le guste o no le guste se está empezando a dar cuenta, y lo tiene que tener, los dispositivos y el conocimiento necesario, para poder manejar todo. eso es lo que para mí sería, después tener una secretaria como isa, que conoce toda la historia del seminario y lo maneja perfecto, que conoce a todos los alumnos, que son cosas que el seminario no debería perder, pero para eso, no debe tener más de 30 alumnos el seminario, no te digo 25, pero no más de 30. para mí para trabajar bien no debe tener más de 30, sino tendría que haber dos clases de actuación de 30 y 30 ponele. vos no podés trabajar con más de 30, para conocerlos bien, para mirarlos, para ir como decía antes entre medio de ustedes y viendo cómo trabajan, y yo no puedo tener 50 alumnos porque ahí se me perdieron. no te da la cabeza por hacerlo bien. entonces esos son los requerimientos de los que necesitaría el seminario de ahora en más y seguramente no los va a tener. es más, te digo, si estas aulas que no se el tamaño que tienen tiene más tamaño, van a meter a más gente, o sea van a meter a más alumnos, pero con estas condiciones. entonces primero como te digo, infraestructura, todos los recursos materiales y humanos que se necesitan, hacia ahí tendría que ir inicialmente el seminario y después quizás plantearse una nueva currícula, porque ya pasó muchos años con la misma currícula, yo agregaría algunas cosas, por eje lo que hace cesar, extra, lo agregaría como una asignatura, digo lo que es toda la parte de educación musical es fundamental. agregaría una currícula con algunas materias más, para que todavía el seminario tenga más formación. para mí sería fundamental, no te olvides que hay muchos compañeros tuyos que han hecho comedia musical, yo no se los doy porque yo trabajo con voz hablada no cantada. entonces eso lo necesitan tener, por darte un ejemplo, pero a nivel teatral debe haber otras materias para que la formación sea más completa. sí vos me decis a donde se debe dirigir el seminario tiene que enseñar otras cosas, para crecer. como institución.

G: en el plano de la comunicación y usando a favor que has trabajado en muchas instituciones, ¿cuál pensas que debería ser una comunicación que funcionaria? o que te funciona a vos como docente en una institución a la hora de comunicarte con los directivos y/o alumnos, dijiste un poco sobre lo interpersonal, pero ¿algo más?

MA: además de lo interpersonal, yo soy de la vieja escuela, y nada lo reemplaza, pero tenemos que trabajar mucho a través de lo virtual , si o si, yo te digo en la universidad y trabajo a través de aula virtual, desde los mail, de los mensajes, de las clases, desde bajar

videos o un Power Point, todo desde el aula virtual y puedes tener otras redes, puedes comunicarte a través de Instagram, conozco profes que tienen un Instagram para sus alumnos y se comunican por ahí, las novedades del día a día se comunican por ahí porque los chicos lo abren mucho más que el aula virtual. muchos no abren el aula virtual. Entonces en Instagram tienen la información mucho más fácil, con mejor acceso, pero la parte virtual tiene que estar presente todo el tiempo, no hay otra manera, no te digo solo en pandemia, cuando volvamos a la normalidad, vamos a tener que seguir manejándonos si o si con la virtualidad, y ya se están planteando que algunas clases se van a dar virtuales... ya se está hablando en la universidad, hay posibilidad de dar clases virtuales, no siempre pero poder incorporarlas, o sea que la mirada es totalmente distinta o sea lo interpersonal se va a limitar a estos meet a estos zoom y creo que no nos queda a otra, por más que yo te diga que me guste lo interpersonal tengo que reconocer que es más posible comunicarnos virtualmente y nos hace bien a los tiempos, nos ayuda, nos saca de apuros, nos resuelve situaciones más de una vez, entonces no puedo ser tan cerrada, tengo que recurrir a estas redes que me sacan de apuro muchísimas veces. con los tiempos de cada uno, yo tengo el seminario, la universidad, el consultorio, entonces yo no tengo tiempo para irme hasta ciudad universitaria para encontrarme con alguna de las profesoras, porque no tengo ni los tiempos. entonces te soluciona todo eso al minuto. pero creo que ya no nos queda otra que comunicarnos a través de la virtualidad, mucho más que el face to face.

G: ¿hay algo más que crees que deberíamos saber y que no te lo pregunte? o algo que quieras decirnos respecto al seminario?

MA: ehh, a ver. que les puedo decir yo. cuando a mí me preguntan, bueno me has sacado un montón de información de la directora nueva. pero esto es a título personal, cuando a mí me preguntan: ¿dónde te gusta dar clases a vos? si en la universidad o el teatro, yo siempre digo el seminario. entonces todos me dicen claro, es mucho más divertido. y si, es más divertido, pero hay una creatividad que no está en la universidad, en esta educación superior tan formal como la universidad, no tienes esto que tiene el teatro que no es sólo lo divertido, pero porque me sorprende la creatividad. yo no soy creativa desde ningún punto de vista, entonces cuando yo veo creativities en el otro, es algo para mí maravilloso y realmente lo disfruto enormemente, y eso no lo veo en la universidad. entonces yo disfruto mucho de dar clase en el teatro. Yo ya quedé antaño que no me

adecuado a los chicos de hoy, soy yo el problema, pero francamente esta posibilidad de comunicarnos, yo como docente con los alumnos del teatro, yo me puedo comunicar más siendo yo. más siendo María Andrea, puedo ser irónica como soy siempre, puedo ser media cínica, cosas que en la universidad se me limita un poco. en cambio, en el teatro yo puedo decir lo que quiera. y nunca es mal interpretado. a pesar de que yo soy muy antigua y no pienso igual a ustedes en millones de cosas, no estoy de acuerdo en muchas cosas, pero si uno lo dice con respeto... yo nunca he tenido problemas, y a mí me da como más libertad cuando estoy en el teatro. no estoy en ningún rol por decirte actuado. no me pongo en el rol de mala de la película. en el teatro yo tengo esa libertad que no lo he tenido nunca en la universidad, por más que vos me digas, porque todos en el teatro creen que yo no digo ni una mala palabra, ni muerta porque jamás he dicho una mala palabra porque me parece fuera de contexto, y yo en mi vida diaria soy una cloaca. pero me siento con más libertad. sí me hablan de comunicación, mi forma de comunicarse en el teatro es más libre. es más relajada, más natural, más espontánea. yo les puedo hacer chistes... pero eso a nivel de comunicación, yo me comunico mucho mejor con el alumno del teatro que el de la universidad porque estoy en otra posición como docente.

G: Bueno, ¡María Andrea, muchísimas gracias y bueno, suerte en las últimas clases!

### **Entrevista a Rubén Andador - Profesor del Seminario Jolie Libois**

Grupo: bueno primero preguntarte el rol que cumplis en el seminario.

Ruben: Soy docente, así de simple, hace 26 años ya. Soy profesor de Técnicas de actuación I y algunos años también doy talleres. Ese es mi rol

G: ¿Cómo describirías al seminario?

R: Bueno, primero como una escuela de teatro, De eso yo no me olvido nunca porque a veces uno dice “un espacio de encuentro, etc.” pero antes que nada es una escuela. Un lugar de formación, de alta y profunda formación actoral ¿sí? Tiene un perfil muy muy definido que es la formación de actores, liso. Pero también de encuentro, de contención, de convivencia, de vínculos muy fuertes. Esta semana por ejemplo estuvimos dando un

primer seminario juntamente con varios docentes, éramos 6 docentes con los que vamos a dar otros. Este primero era solo integrantes de la comunidad del seminario, los otros ya van a ser abierto a todos alumnas y egresados, pero por sobre todo mujeres egresadas, algunas que habían egresado hace 36, 22, 25 años y así... Siguen ligadas muy fuertemente a través de los afectos y todo al seminario. Puede ser que por ahí no estén en presencia física todo el tiempo o por muchos años pero el vínculo es super super fuerte, y eso me parece un capital que tiene el seminario muy muy fuerte y que tampoco podemos olvidarnos de eso.

G: Un poco lo dijiste, pero ¿Cómo se diferencia el seminario del resto de los espacios de formación teatral en Córdoba?

R: Bueno, hay muchos espacios de formación. Yo creo que todos son necesarios. Hay espacios de formación privados, independientes y oficiales y cada uno tiene su especificidad. (Problemas técnicos)

Entonces decía... que hay muchos espacios de formación y todos son necesarios porque cada quien va a ir buscando el que le sirve y responda sus necesidades en ese momento. Dentro de los espacios de formación oficial hay tres escuelas. Está el departamento de teatro de la facultad de artes, del cual yo soy egresado de cuando era escuela de artes, no existía la facultad. Yo soy el primer Licenciado en Teatro desde la reapertura postdictadura. Uh ahí veo que viejo que está uno. Después la escuela Roberto Arlt que es un profesorado en teatro y el STJL que tiene este perfil actoral. Entonces, la Roberto Arlt es un profesorado, no tiene como objetivo la formación de actores y actrices sino de profesores para escuelas secundarias y primarias. El departamento de teatro de la FA brinda una formación más académica si se quiere, más de investigación de reflexión aunque cada vez más están dándole más espacio y horas a las materias puramente actorales, pero de todos modos tiene un perfil más académico y el Seminario se diferencia justamente porque la raíz, el núcleo y el acento está puesto en lo actoral: En el movimiento, en la formación de la voz, en las técnicas de actuación y las otras materias están también, o deberían estar, no siempre lo están encaradas hacia la actuación. Principalmente es eso, pero también se diferencia por la cantidad de alumnos, en el seminario hay un cupo, que puede sonar y suena muy odioso esto del cupo e incluso antidemocrático. Pero tiene diversos sentidos, uno de ellos es la educación personalizada, yo que he pasado por muchas escuelas, talleres, seminario, etc. tanto como alumno como

docente, en ningún otro lado he encontrado el nivel de personalización. Si trabajo con Vico, yo sé que trabajo con Vico y veo su proceso diariamente, sus avances, estancamientos, saltos en la formación, etc. Mientras que otros espacios, quizás por la cantidad de gente, por el poco tiempo que cada docente tiene, lo que fuera, es muy difícil eso.

G: Respecto al tema de la pertenencia institucional, que piensas, el seminario que pertenece a Cultura, ¿Debería pertenecer a Educación?

R: Yo lo tengo clarísimo, pertenecemos a cultura no a educación. Para mí en eso no hay polémica. No somos, como decía antes, no somos un profesorado. Si hay que trabajar, creo yo, no desde ahora, sino que lo vengo planteando hace años y años en la validación del título, que en realidad nunca se extendió título. Y en la primera reunión informativa que se hace cada año con los ingresantes, yo trato de aclarar que el seminario no da título, da un certificado. Eso no queda siempre claro, queda en los cursantes y no en los docentes y autoridades. Por eso después hay una cosa de “Pero como esto no me sirve”. Yo creo que es trabajar en lograr la validación que es una cosa distinta, porque si estuviéramos, dependiéramos del ministerio de educación muchas de las cosas que he dicho como características del seminario no serían posibles, no podrían ser.

G: ¿Por ejemplo?

R: Por ejemplo, los pocos alumnos, la diagramación de los planes de estudio vendría de arriba, o sea uno tendría que tener si o si un tema por clase que se marca el plan de estudios sería una cosa mucho menos dinámica y menos desde el proceso y más estructurado. A grosso modo porque es para hablar horas. Además, hay una cuestión que tiene una característica del seminario que es que la producción va pegada a la actuación, cosa que en el ámbito de la educación sería mucho más difícil, no imposible pero difícil. Nosotros además de la formación estamos produciendo todo el tiempo hecho teatrales, entiéndase espectáculos. Por eso creo que la inserción en cultura, la convivencia con teatros oficiales, elencos oficiales, etc. es super importante y no lo tendríamos en educación.

G: Hablando de eso, ¿Cómo es el vínculo con el Teatro Real?

R: El vínculo se da en una convivencia llena de contradicciones, no fácil pero activa. Entonces nos conocemos, nos cruzamos. En este momento que la pandemia nos obliga a esta nueva presencialidad cuando estamos en presencia ya cruzarse en los mismos espacios físicos -porque para el teatro los espacios, la presencia y el presente son fundamentales- Ya cruzarnos en una escalera, en un pasillo, en una sala de espera o ensayo, un hall eso hace que haya una relación cuerpo a cuerpo. Y ante la escasez de recursos, cosa por la que siempre hay que pelear para que se acabe esa escasez y nos den los medios, presupuesto, atención y respeto que la cultura se merece y que cada uno de los trabajadores y los estudiantes se merecen. Digo ante la escasez de recursos también se da el vínculo, porque a veces no tenemos lugar donde ensayar, es real, le pasa a la Comedia Cordobesa, a la Comedia Infanto Juvenil, al Elenco estable de Títeres y también al Seminario de Teatro Jolie Libois. O por ejemplo está trabajando en una sala un curso la voz y en la salita del lado historia, con un falso divisorio donde se escucha todo, todo, todo lo del otro y nos molestamos mutuamente. Entonces creo que no es fácil pero sí necesaria (la relación y convivencia con el teatro). Si creo que tenemos que seguir trabajando para conseguir mejores condiciones y en eso yo desde mi rol de docente e integrante de Seminario y desde mi rol militante de la cultura estoy peleando, poniéndole el cuerpo. ja, ayer una amiga me decía “que ojeroso que estas” y sí, estoy ojerosísimo porque en la pandemia parece que trabajo muchísimo más y casi sin descanso, pero es necesario.

G: ya que entro el tema de las luchas, me es inevitable preguntarte cómo viviste vos el proceso del cambio de dirección.

R: uff... lleno de contradicciones, pero lleno de convicciones también, con muchos dolores por muchas cosas sobre todo a nivel personal. A nivel vincular con muchos y muchas de mis compañeros docentes con quienes tenemos un vínculo afectivo que se vio afectado por todo este proceso, pero por el otro lado, yo creo que en toda crisis (y eso lo digo siempre, en la vida, en mis clases) es una oportunidad, sí? lo digo claramente, veníamos de muchos años de una gestión que no gestionaba. El seminario estaba en una situación límite institucionalmente hablando, muy mal, muy mal. Digo “estaba”, por no decir “esta” porque estamos en un proceso, esperemos lograr que muchas de las cosas que no estaban funcionando empiecen o vuelvan a funcionar. Por ejemplo, muchas de las materias, que no son muchas, porque es una institución pequeña en cuanto a cantidad de

gente, etc. sin embargo, casi el 50% de las materias estaban (siguen estando) sin docente nombrado, mucho menos concursado, entonces cada año era “bueno... a ver no sabemos si esas materias se podrán dar, sino se podrán dar” y se han venido supliendo con contratos basura, de verdad contratos basura, y con la buena voluntad de docentes que le ponen el pecho a eso y a hacen lo que pueden, por ejemplo, hablando de otras cosas, no había una sola lista de egresados o de estudiantes o de ingresantes digitalizada, no había un solo documento del seminario digitalizado, un caos en ese sentido. Lamentablemente el director anterior no había tenido en todos estos años ni una sola reunión con las autoridades, ni una sola, ni siquiera telefónica y podemos seguir y seguir y seguir, entonces, son muchísimas, muchísimas las cosas que lamentablemente no se estaban haciendo o se estaban haciendo mal y uno como parte de la institución en un punto es corresponsable desde el lugar que te toca. El lugar de transición es un lugar de oportunidad, yo no sé realmente si la persona que designaron como director, Elena, será la persona que siga por un tiempo largo o corto, lo cierto es que, bueno estamos acá, y tenemos que colaborar, no desde una cosa de servilismo o de acompañamiento acrítico sino desde un lugar de “bueno nosotros somos la institución, somos los que estamos en la institución, sabemos no solo la historia sino el día a día y tenemos ideas para estar aportando”. Un paso importantísimo para mí fue que, un grupo de estudiantes y egresados generaron la asamblea permanente. Últimamente hay como un cansancio por lo largo de la pandemia que es lógico, pero la asamblea ha estado trabajando siempre. Y la asamblea nombró una comisión representativa de la cual soy parte como docente y hemos trabajado (y seguimos trabajando) como locos con una responsabilidad, con aportes todo el tiempo, con pedidos, pero siempre desde la construcción, desde el aporte, y hemos logrado, por ejemplo, que por primera vez en más de treinta años por lo menos, un director (en este caso una directora) del seminario de teatro se reuniera con la máxima autoridad de la agencia córdoba cultura. Hacía décadas, aunque parezca raro. Entonces Elena como directora y yo como parte de la comisión representativa, hemos tenido, primero una reunión virtual, después una reunión presencial, con las autoridades y con otras autoridades, como el director del Teatro Real, esa comunicación sobre todo por parte de la directora es permanente y así con todos los estamentos, cosa que no venía siendo, esperemos que esta oportunidad sea para bien.

G: entro el tema de la comunicación entonces vamos hacia eso para preguntarte cuales son para vos la forma de comunicación que tiene el seminario tanto interno con docentes,

con alumnos, con directivos como para afuera la sociedad en general, tanto antes de la pandemia como después de la pandemia

R: Yo creo que ese es el talón de Aquiles y ha venido siendo el talón de Aquiles en el seminario, justamente el primer gran tema (porque eso engloba quizás a muchos otros) es el tema de la comunicación en el seminario. Realmente como veníamos la comunicación tanto intra seminario como del seminario con las autoridades y del seminario y el resto de la comunidad estaba muy poco clara, no había canales claros. A ver, primero hablo de lo interno de la comunicación (en mi mirada, puede haber otros que tengan otras) no había canales claros, no había canales institucionales claros, entonces, si yo como docente tenía un problema, que siempre los hay, digo en el día a día, en el trabajo hay problemas, de verdad no había un canal institucional para plantearlo, estaba la cuestión interpersonal entonces cuando nos encontramos con el director o con otro docente pero así nivel personal podía ser que el tema se pudiera charlar pero no hay una comunicación institucional. Tampoco para la bajada, no había reglas institucionales claras, no había ni siquiera un mail oficial del seminario, ni siquiera, entonces pasaba más por la relación “bueno yo me llevo bien con tal, yo me llevo bien con tal otro” y si yo me llevo muy bien o me llevaba, no sé, en toda la pandemia no lo he visto con Riqui Ceballos, con el director anterior, nos llevamos muy bien personalmente, nos queremos, creo que nos seguimos queriendo, yo lo quiero mucho, pero a nivel institucional no había. Ni hablemos de la comunicación de la institución seminario de teatro con las autoridades, ni hablemos, porque prácticamente no existía. De hecho, una de las cosas que viene planteando autoridades es no podemos ni siquiera hablar por teléfono con el director porque no lo encontramos en el teléfono del seminario, no tiene celular, no tiene mail, no tiene computadora y al teléfono fijo no lo atiende, entonces es como muy difícil y a nivel administrativo ni a hablemos, no quiero hablar (risas) y con la comunidad, yo creo que el seminario de teatro ha tenido una mala comunicación siempre mucho antes de que yo entrara. Yo, como dije antes, hace 26 años que estoy pero ya desde antes, yo vengo desde otro palo y que siempre estuvieron como enfrentados (la facu y el seminario siempre estéticamente y en todos los sentidos estuvieron como muy enfrentados) pero el seminario lo que ha buscado siempre, bah no sé si lo ha buscado, pero comunicacionalmente se ha encapsulado, entonces, gran parte hacemos un montón de cosas en todo sentido, los actores y actrices de Córdoba han pasado por nuestras aulas, sin embargo, la sociedad no sabe directamente de la existencia del seminario, no estamos integrados a la comunidad

teatral (activa) no hay una comunicación con las otras escuelas, no había por los menos una comunicación real, activa, con las otras escuelas, entonces, de repente es un tema, y esta cosa de encapsularse y de vivir todos en una escuelita muy contenida que es lindo es cómodo pero nos quita fuerzas y presencia en la sociedad, es muy difícil y creo que es el tema a trabajar la comunicación intra seminario, del seminario con las autoridades y del seminario con la comunidad teatral y del seminario con la sociedad en general.

G: Rubén, como es la comunicación con les alumnes (normalmente, sin pandemia digamos)

R: Bueno vos la has vivido, es la comunicación a partir de las clases, yo creo que la mayoría de los docentes o todes tenemos muy buena comunicación con les alumnes creo y espero y aspiro a eso. La comunicación que da una formación personalizada que es estar muy involucrado con el proceso del estudiante, eso está, estamos hablando sin pandemia, (la pandemia vino a subvertir un montón de costumbres usos y modalidades) pero antes esta cuestión con les docentes yo creo que funciona y que siempre ha sido muy personal y funciona muy bien pero de pronto la comunicación institucional cuando un alumne necesita una respuesta desde la institución, por ejemplo, una respuesta administrativa o lo que fuera, nunca ha estado claro cuáles son los canales, a quien se tiene que dirigir, quien la tiene que responder, eso de ninguna manera a estado claro. Entonces algunas personas, algunos alumnes, si reciben la respuesta que buscan y otros y otras y otras no, cuando no debería ser así, lo mismo cuando hay un problema (que problemas hay siempre) también debería haber canales de comunicación institucionales para plantear esos problemas.

G: Rubén... ¿ahora durante la pandemia como fue la comunicación? ¿Con qué canales?

R: Em a través fundamentalmente de la asamblea y de la comisión. De hecho, cuando los planteamos, cuando finalmente nombraron a elena en la dirección y decidimos y la institución decidió comenzar con las clases virtuales bueno primero hubo dos reuniones docentes. con todes les docentes y administratives que tuvieron que ser obligatorias. porque no todes los docentes queriaaan reunirse, habíamos docentes que veníamos reuniéndonos desde el comienzo pero tuvieron que ser obligatorias y no fueron fáciles. Pero bueno y también la bajada de dar clases remotas tuvo que ser obligatoria porque no

todes les docentes querían. Yo creo que era totalmente necesario y era una demanda y una obligación como institución no podemos pasarnos un año sin dar una oferta pedagógica activa, entonces a partir de ahí nos encontramos por ej., bah ya sabíamos nosotres, pero las autoridades se encontraron con la directora que no había por ej. ni una sola lista de alumnos de ingresantes, de notas, digitalizada y como el teatro estaba cerrado y no se podía entrar bueno fue trabajo de la asamblea y de la comisión representativa el hacer todas esas listas, entonces por ejemplo de la gente inscripta para el ingreso no se pudo hacer de una totalidad pero si de 78 personas con todo: mails teléfono etc. Y eso lo hizo la asamblea y fundamentalmente la comisión representativa. Lo mismo con los alumnos de segundo y de tercero. Porque tampoco había ninguna lista oficial de quienes habían aprobado tal materia u otra. Fue un trabajo de construcción para poder tener la comunicación y avisar cuando son las clases de tal materia o tal taller

G: ¿por qué canal se avisaban?

R: El WPP fue super importante. Las reuniones virtuales, por Meet por Zoom por lo que fuera, pero fundamentalmente el WPP y los mails. De los que teníamos los datos. Todo lo oficial, más allá de la comunicación personal todo pasa por mails. Por ej. yo para mis clases en el ingreso que, por supuesto el ingreso se convierte en un taller de actuación de varios meses, o un taller de formación de la voz de varios meses, o un taller de utilería... yo tengo el mail del ingreso del seminario y por ahí se vehiculiza todo. Y así cada cosa. Hay un mail de dirección del seminario por el que se vehiculiza también todo, ya no son nuestros mails personales solamente.

G: Y el de la dirección lo maneja elena, vos manejas el del ingreso y así cada uno es personal, o sea cada uno maneja este mail institucional?

R: Claro. La que esté asignada para eso

G: ¿Y Rubén cuál sería para vos la posible forma de comunicación un poco más adaptada a las necesidades del seminario?

R: Mmm a ver yo creo que tiene que ser, siempre creo que tenemos que ser muy creativos. Creo que, en la cuestión, si nos vamos a los griegos, quizás ser un poco más apolíneos y

cumplir pero no cumplir porque nos digas desde arriba sino porque es una necesidad real. Que esté claro lo institucional, entonces yo tengo que plantear un tema a la dirección del seminario bueno que haya una vida institucional llameses mail, que esté claro. Más allá de las conversaciones con la persona que cumpla el rol de director. Y que se me conteste también. Y cuando hay un encuentro cara a cara, que está claro si estamos hablando como amigos, como compañeros o como personal y autoridad.

G: Hablas mucho de los momentos de encuentro donde personalmente se habla como amigos o como compañeros, ¿cuáles son esos puntos de encuentro? en los pasillos en el aula? cuales identificas que son esos espacios de encuentro

R: Esos que dijiste. Los pasillos, un puchito de la secretaría, sobre todo en horarios de medianoche... Pero por ejemplo hace años y años que no teníamos reuniones docentes institucionales, entonces no había comunicación entre los docentes. Por ahí quizá me comunicaba yo personalmente mucho con María no se que por una cuestión de afinidad y cercanía o porque nos coincidían los horarios o con susana ceballos por una cuestión de afinidad etc.. pero con otros docentes directamente nunca hablamos. Y es una cosa totalmente necesaria que este que se yo una reunión por mes o, estoy tirando cualquiera, pero reuniones periódicas donde podamos debatir, aportar y también sentirnos contenidos desde lo institucional. Cuestionarnos y en esta época de pandemia eso lo estamos logrando. Lamentablemente no todes, yo quisiera que estuviésemos todes. Este paso que estamos logrando con les doncetenes que aceptamos trabajar juntas, juntarnos bueno entonce hace dos meses que empezamos a tener reuniones semanales de dos o tres horas, todas las semanas tenemos esa reunión. Nos juntamos, durante el resto de la semana seguimos en comunicación y aportando por wpp y se crean y hay contradicciones y chisporroteos pero son los que se convierten en fuegos artificiales preciosos y aparecen cosas lindisimas, y aprendemos unos de otros y eso no loteniamospor ejemplo. Y hoy muchos docentes lamentablemente no lo quieren hacer y no lo están haciendo. Pero es parte de la comunicación de los espacios institucionalizados que son necesarios para que la comunicación pueda volverse creativa pero si no está el espacio primero de encuentro, no hay creatividad posible.

G: Bueno Rubén por último, hacia donde deseas que el seminario se dirige?

R: Hacia lo que siempre fue en su esencia. en lo que siempre quiso ser en su esencia. Que es una institución de formación en todo el sentido de la palabra. Yo suelo decir en las primeras clases con cualquier grupo que tenga, es una postura personal, pero es una postura ante las instituciones y la vida que es: quienes vengan solamente a cumplir, solamente a probar, la verdad que no sirve demasiado en tanto aprendizaje. Ahora quienes vengan a desafiar a jugar-se, quienes vengan a explorar y explorarse quienes vengan no queriendo aprobar una materia sino profundizando una experiencia, ahí esa persona seguro que más allá de que apruebe o no, va a ser un proceso super interesante y profundo y va a realmente crear conocimiento. Y yo creo que el conocimiento no es una cosa que nose, no creo en el docente como poseedor de conocimiento, sino que el conocimiento es algo que construimos con los saberes de todos. Es una construcción que si un docente, una autoridad o quien fuere deja de aprender, porque bueno 'yo ya sé' no sirve para eso. Entonces yo quiero una institución que haga una formación profunda transformadora hacia los alumnos pero también también hacia la comunidad teatral y hacia la sociedad. Que sea siempre cuestionadora de los procesos y de las propias estéticas, que esté abierta, que sea creativa y que tenga voz. Creo que nuestras herramientas creativas están muy vivas en todo el sentido de la vitalidad que pueden movilizar profundamente, entonces es eso y quiero una institución mucho más integrada con la sociedad en general.

### **Entrevista a Susana Ceballos - Profesora del Seminario Jolie Libois**

Grupo: Hola susi, las preguntas son bastantes parecidas a las que hicimos con la comisión, pero bueno nos interesa tener tu respuestas como profe también del seminario. Bueno primero preguntarte: vos sos profe de movimientos estéticos y de utilería también estas dando clases no?

Susana: si en realidad para hablar, yo soy profesora oficialmente de utilería, con concurso legitimado. y soy profesora de movimientos pero ese es un concurso que no se hizo

G: Los concursos están prometidos desde siempre..

S: Desde siempre están prometidos, si.

G: ¿Hace cuánto que trabajas para el seminario?

S: para el seminario, bueno.. la edad de Hada. Cuando cumplio los dos años yo me pase al teatro real, que era mi lugar de origen por los títeres viste? y me quede en el seminario.

G: ¿Entraste a dar clases directamente, no?

S: no estuve dando un taller de movimientos, y bueno y haciendo un poco de todo lo que se necesitaba en ese lugar. en ese momento estaba virgina todavía como secretaria y mabel como directora asique era un correve y dile el seminario. y daba un taller de movimientos

G: ¿Cómo describirías al seminario?

S: la verdad es que mi idea del seminario ha cambiado mucho. tengo como etapas de pensar que es el seminario, creo que en este momento hay una situación bastante crítica asique no sabría como llamarlo al seminario de teatro. pero creo que es un espacio de formación y más es un espacio de entrenamiento. un espacio donde gente va a hacer una práctica con cierta complejidad que quizá en otros lugares no puede hacerlo debido a la cantidad de gente. me parece que es un lugar donde hay pocos y se puede personalizar el trabajo, eso permite que las personas se conozcan y se acerquen de otra manera asique en ese sentido creo que es las dos cosas: un espacio de formación pero también es de un entrenamiento.

G: y esto que decis de que está en una situación crítica, a que te referis?

S: me refiero a lo que se ha vivido a partir de la disolución, no no de la disolución si no de que se cambia el cargo de director, me parece que había muchas cosas que estaban ocultas y hay que revisarlas y ordenarlas. en ese sentido es una situación crítica, no mala, me parece, si no en el sentido que uno se tiene que poner a repensar los lugares que ocupa uno, como los ocupa, yo tambien senti que quizá por la pandemia o lo que fuera, tambien senti que tenia que hacer revision de como estaba yo llevando la cátedra, como estaba yo llevando mi relación con las personas.. A mi me parece que la situación junto por un lado la pandemia y por otro lado la situación de cambio de dirección y que me proporcionó un

espacio de revisión de lo que estaba haciendo. Yo soy muy crítica y bueno en algunas cosas sentí que estaba acertada pero también en otras sentía que estaba muy fuera de cómo debía ser. asique uno revisa esas cosas y me parece bueno, viste cuando la vida te pone en una circunstancia de revisión, o en una encrucijada, o es una posibilidad, de lo que estás haciendo. Bueno y dije yo tengo parte en todo esto, asique me hago cargo y veo que es lo que hay que desandar y de qué manera.

G: ¿Cómo viviste todo el proceso del cambio de dirección?

S: y la verdad que eso fue bastante violento, para mi fue una situación terrible porque sentí que no se tiene en cuenta a las personas que están trabajando en ese lugar. osea ahora comprendo, recién comprendo, ese sentimiento que te cuento es reciente.. que desarrolle después de la primera entrevista que tuve con vos y que es que para mi esta situación de que no nos tiene en cuenta, que ponen a alguien políticamente y recién me cayó la ficha a mi. en ese sentido creo yo que lo que intuitivamente se generó, desde el colectivo del seminario, que fue al comisión, estuvo acertado y pudimos sostenerla políticamente porque es una presión política a quien sea, no importa que elena sea buena persona o ricky sea buena persona, pero si tenemos esta posibilidad de generar, a partir de la asamblea.. es una cosa interesante, no cierto? que habla bien de nosotros como gente que ha transitado en el seminario más allá de todas las otras cosas que puede haber, pero la generación de la asamblea permanente y de la comisión me parece interesante, porque entonces no importa a quien se les ocurra a ellos poner como director/a. pero no lo entienden así todos, hay algunos profesores que no acuerdan y que se sienten un poco desconectados, no se que sucede.. supongo yo que cuando empiece la presencialidad también van a cambiar los términos comunicacionales..

G: a eso quería llegar a la comunicación, pero antes preguntarte, ¿el seminario de quién depende? del teatro o de la agencia de cultura?

S: a mi entender creo que del teatro real en forma directa, osea me parece que la persona designada, en este caso Elena Cerrada, ha sido una elección que la ha hecho Raúl sansica. esa es mi versión, no es la verdad, es mi versión. mi versión es que el tenia otra persona en la cabeza, esa persona se le movió de lugar, entonces se la llamó a elena, que es parte de la CIRULAXIA?? que están metidos, o no sé si la palabra correcta es metidos, pero si

hay mucha gente de cirulaxia que está dentro de la agencia y del teatro real, entonces me parece que fue una buena opción para él verano, desconoce absolutamente, le da igual que seas vos la directora, que sea Elena... yo creo que ella no tiene idea de nada, mucho menos del seminario, creo que se enteró del seminario porque se le pidió una reunión, nada más.

G: ¿con la agencia CBA cultura tienen algún tipo de comunicación? ¿alguna forma de acceder en caso de precisar?

S: claro no, esos canales están cerrados y han estado cerrados, por eso digo yo, y reitero, que para mí la presión que ejerce una asamblea permanente y la comisión y es importante. porque es un cúmulo de gente convocada con un objetivo que, si o si tienen que ser escuchadas, si no la escuchan ellos, las escuchara la prensa. y ahora estamos en una situación pandémica por la cual no pudimos salir a la calle. pero si ese montonazo de gente le sale a la calle, van a tener que escucharnos, en ese sentido a mí me parece importante, yo soy media tira bombas viste... y me parece importante lo que sucedió, me parece que hay que sostenerlos, que es muuy difícil y también hay que lograr una unión entre los profesores. eso es algo que no está sucediendo lamentablemente.

G: ¿en qué sentido? porque no hay unión?

S: no hay unión porque, no estamos poniendo, y me hago cargo de lo que digo yo, no estamos poniendo como objetivo el seminario sino nuestras propias identidades, nuestros propios sentimientos de culpa de 'yo dije' 'yo hice'... en lugar de poner un objetivo que nos sobrepasa como individuos y nos pueda hacer lograr esa energía conjunta. todavía hay muchas individualidades, esto es una cosa lógica, nadie tiene la culpa, sino que fue algo que se fue sucediendo en la medida que uno no se ha ido comunicando con el otro y entonces el otro pasó a ser una persona con la que tomo mate o hablo boludeces, pero no me siento a charlar de temas trascendentales que hacen a la construcción de la institución. entonces bueno, no son realidades... y es fuerte esto. Vos tenes un acervo de pensamiento político, y sabes que, si uno se junta con un team que lo sobrepasa a uno como individuo, las cosas se logran. pero mientras tu personalidad esté en primera plana, no se puede así, porque siempre vos y yo vamos a pensar diferente sobre algo, el tema es que nos tenemos que poner de acuerdo. supone que tienes que hacer una obra y bueno vamos a diferir en

cómo conseguir a lo mejoró los recursos, pero tenemos que acordar. y yo creo, o sea no creo en la elección, creo en el consenso. porque el consenso es escuchar y bueno, para que lleguemos ahí.... creo que estamos muy lejos. no soy optimista

G: ¿por qué? ¿Cómo está siendo hoy? ¿Se están dando los espacios de comunicación y discusión? además de la comisión digo

S: bueno en la comisión tenemos una muy buena relación en ese sentido, la verdad es que yo me siento una más. me gusta estar con los chicos y los chicos me muevan y me sacudan y hagamos intercambios con cierta confianza y cariño me digan las cosas y eso me hace repensar me y me hace poner de mí, mi sabiduría de los años y me hace salir de mi cabeza. entonces me parece que esa parte que se da en la comisión no se da en otros espacios donde debería darse, por ejemplo, no se da todavía entre la gente que conforma el plantel actual docente y administrativo, o sea estamos lejos de lograr eso.

G: como representante de docentes de la comisión, ¿cómo se puede transmitir o cómo conocer el punto de vista de los profes o a quienes representan? ¿se dan esos momentos?

S: no, no se están dando esos momentos. Mira yo te voy a ser sincera, no se dan esos momentos. Yo no soy representante para ellos, porque ellos no creen en la comisión. se entiende la paradoja? ellos no creen en la comisión, no voy a dar nombres, pero en general no dicen que es una pavada o que se yo, pero desacreditan este órgano que se ha constituido, entonces por lo tanto... no entiendo yo, ¿a quién represento? me represento a mí misma? asique mira qué lejos que estamos, para mí es paradójal lo que sucede. y yo no quiero inventarme ninguna estupidez, viste que soy bastante clara en eso, para mí es una paradoja, pero digo que sigo estando ahí porque tengo que sostener ese espacio. los que estamos, nos parece importante sostenerlo. en el momento en que se abra una discusión, con todes les docentes, entonces 1 quizá podamos... yo no tengo ningún interés personal puedo seguir participando como asambleísta, y haciendo mi aporte ahí, pero mientras eso no suceda, siento que tengo que estar ahí para que no se caiga, y soy consciente de mi lugar y de lo que significa mi presencia. tampoco me maravillo ni fantaseo, en el momento en que me canse también digo chau. pero me parece que hay que lograr ese espacio de encuentro, cueste lo que cueste. Así nos agarremos de los pelos y a las trompadas, yo no tengo miedo a esas cosas no a insultarme con el otro, si hay cariño...

eso después pasa, viste que uno le dice al otro 'Cállate pelotudo' después eso, si uno puede hacer circular la energía, después se sienta con el otro y charla y se toma un vino y que se yo... y conversa... pero eso no está sucediendo, hay muchas cosas difíciles... y la pandemia la puso más difíciles todavía,

G: ¿Cómo debería ser el punto de encuentro para vos? desde el canal de comunicación que a vos se te ocurra, ¿cuál te parece mejor para reencontrarte con los otros profes? y ¿qué debería haber en ese punto de encuentro?

S: Para mí debería haber, como ya te dije, un objetivo que nos una y un criterio político que podamos discutir. no me siento que se pueda hablar sin esos términos, porque si yo tengo una propuesta política parecida, pero resulta que no estamos caminando juntos. Y yo digo ¿por qué? si pensamos que esto es políticamente viable, pensamos que la asamblea políticamente es viable, ¿o pensamos que no sirve? y entonces a partir de ahí digo, ¿será posible esto? o no? para mí es muy difícil, lo siento, así como te lo dije, lo siento paradójal. pero también siento que es difícil, que se yo tengo compañeros que dicen en una reunión docente 'pero eso no está en ningún lugar de la reglamentación vigente, que exista una comisión' y por supuesto que no. es una generación espontánea y yo la celebro. Pero bueno... hay que transitar eso, hay que transitar ese espacio de saber que eso que se está generando de lo cual vaya a saber en que termina, si uno pudiera darle continuidad a esto... digo ¿porque nunca se generó un centro de estudiantes? bueno a lo mejor no es un centro, pero este tipo de convergencia que se llama de otra manera pero que ejerce una presión sobre las autoridades y sobre las personas que definen los espacios educativos y políticos.

G: ¿en que se presiona? ¿Cuáles son las búsquedas ahora de la comisión?

S: bueno se trabajó para tener una reunión primero. Se insistió, se trabajó, se mandaron notas, cartas.. solicitudes, una serie de pedidos insistentes semanalmente y se logró. y se logró puntuar esos puntos. por ejemplo el pedido de los tan solicitados concursos y muchas otras cosas... que se veía que no se estaban comunicando, manejando, clarificando, que se clarificaron hechos, responsabilidades... porque todo muy nebuloso viste... hay que sacar toda esa niebla... mirar a la gente de frente poder charlar, hablar, claramente. pero sobre todo con esa gente hay que ir con cosas concretas. si uno tiene una

escuela de formación y entrenamiento con determinadas características, no es lo mismo que sea una escuela que tenga un perfil teórico que uno práctico, y ese perfil práctico se alimenta, de cuáles son los lineamientos, de que se nutre, como es el actor cordobés, que necesita, como se mueve, cuál es la producción... nosotros producimos cómo produce el interior del país, de manera que nosotros producimos colectivamente y bueno entonces tenemos que tener herramientas que nos faciliten esa construcción colectiva, y para eso hay que afianzar determinadas pedagogías.. que tienen perfil político, si estamos hablando de una construcción colectiva, también tenemos que hablar que las pedagogías están apoyadas también ahí. O sea, no es una cosa suelta, no es que voy y doy clases, porque ese es el tema, hay que trabajar transversalmente. y yo lo relativiza a eso, yo no me caso con nadie viste. soy una vieja wacha y tarada, yo me la sé a esa de la transversalidad. porque si vamos a hablar de transversalidad tenemos que hablar de políticas educativas, y pedagógicas que tengan ese perfil, si yo voy a dar un trabajo sumamente guiado, entonces eso ya no tiene nada que ver con una propuesta pedagógica transversal.

G: ¿Eso está sucediendo?

S: no, te digo, son una experiencia a partir de lo que se hizo este año. Que me pareció muy positivo en una instancia, me pareció genial que se siga trabajando, que se explore, que se comparta y que se aprenda con los compañeros, pero no por eso dejo de ser crítica. pongo las cosas sobre la mesa y digo: esto okey, pero lo otro hay que mejorarlo, entonces eso es hablar en serio. Sentarme a hablar con los profesores, por ej. con lo que hemos hecho de los seminarios fue algo muy interesante y fue algo que no se había dado nunca, eso me pareció excelente, ahora hilemos fino. vamos a sentarnos a hablar, entonces tengamos coherencia. Si decimos que esto es de esta forma entonces cumplamos con todo y nos miremos, y si no nos miremos a nosotros mismos con nuestras propias contradicciones de lo que decimos y hacemos. pero me pareció super importante que se diera eso que nunca se había dado. Porque una cosa es trabajar todos juntos en función de una obra, y otra es trabajar con el otro e intercambiar posturas, tiene su costo... y me dicen 'ah, pero bueno vos nunca estas conforme' y si yo nunca estoy conforme. La verdad es esa, siempre quiero más. y me parece un punto importante, fue interesante. pero eso no puede quedarse ahí solo, restringirse ahí. me parece que eso tiene que ser como una piedra que tira en el lago, que genere ondas. por eso tiene que repercutir en un aspecto que tiene que ser político, también cuando vamos a hacer un reclamo, no puede ser que vaya el

director /a solamente, sino que vamos en conjunto, todos a pedir y solicitar algo que tiene que ver con un mejoramiento de la calidad de las personas que en CBA producen cultura. Y ese es un cambio. No es para el estudiante de teatro del seminario, sino que son personas que dentro de tres años que pasan volando, van a producir realmente en CBA eventos. Los que sean, o van a dar clases y bueno y ¿qué pasa con el título? bueno ese es un tema con el cual la comisión está ahí, con el dedo en la llaga porque los chicos que están egresados tienen justamente ese inconveniente. Ahí hay un tema que hay que resolver que es el tema del título.

G: ¿todos esos temas se intentan resolver con la agencia de cultura?

S: Claro. y eso hay que hacerlo con la agencia porque primero que hay que resolver cuáles serían los resortes, eso hay que sentarse a hacerlo, pero no se. ahora estamos como incomunicados, pero yo estoy muy atenta a ese tema porque me parece importante porque los chicos puedan después... Esta certificación les tiene que servir para poder hacer después cursos donde apoyarse pedagógicamente. porque no es que salen del seminario con recursos pedagógicos. no tienen recursos concretos de lo que significa un hacer para que el otro construya arte o lo que sea.

G: ¿Y con el teatro real, la convivencia como es?

S: malísima, siempre fue mala

G: ¿En qué aspecto?

S: bueno nunca hay lugar para nosotros, nunca hay recursos en general. Me refiero a espacios, o trato... que la gente cuando entre se sienta bien tratada. Eso

G: ¿Hay espacios de comunicación? ¿reconoces alguna forma de comunicación si tuvieras que pedirle algo al teatro?

S: yo creo que las hay, creo que hay que hacer uso de eso, con insistencia, porque creo que es como si de pronto un pasillo y se empieza a llenar como de cosas, basura y pone todo lo que uno no le sirve, se llena de telas de araña y que se yo... entonces hay que hacer

limpieza de esos pasadizos por donde pasa la comunicación, y en ese sentido creo que las personas que utilizan ese pasaje, lo que tienen que llevar es la comunicación de todos no solo de una parte. por eso creo que yo que lo primero que hay que hacer es sanar lo que sucede internamente dentro del seminario, es un núcleo que se ha quedado encerrado por mucho tiempo, se ha asfixiado y nos hemos envenenado, como que el aire está viciado, hay que abrir las ventanas, hay que decirse las cosas que uno tiene que decirse, saber que a uno le van a decir cosas que no le va a gustar... pero saber generar la confianza de que también uno le puede decir cosas que no le va a gustar y hacerlo con amor, esa es la parte más difícil. cómo le digo yo que lo quiero 'mira a mí me parece que vos tratás mal a los chicos' o 'a mí me parece que lo que haces vos está un poco quedado en el tiempo' o 'no le podés decir eso a un pibe'... como le decís al otro y no lo herís en su ego es todo un trabajo, pero eso es un trabajo que tiene que hacer la persona que dinamiza el grupo y el equipo, pasa que ha llegado a un punto en el que estamos todos tan heridos y lastimados que cualquier cosita nos puede sangrar. por eso digo que es paradójico, porque no sé si se puede lograr, no lo sé.

G: Entonces... ¿para vos la necesidad en términos de comunicación primero está en lo interno del seminario? y ¿después para con el afuera?

S: No, no me parece que son como las dos cosas. en la medida en que... son como dos puntas, me parece que no es una cosa primero, sino como un ir y venir entre esos dos elementos: salir hacia afuera, tener una posibilidad de un ejercicio de atravesar la cultura, con lo que se hace, yo creo que hay muchas cosas que uno puede ofrecer, que el seminario puede ofrecer, que le va a ayudar a revalorizarse y revalorizar lo que cada uno de los cursos, profesores hace. si uno tiene un ejercicio con agencia CBA cultura se puede salir, se puede hacer funciones en cualquier parte con los trabajos que hay, se puede hacer muestras... se puede hacer un contacto directo con muchos espacios de construcción. Y eso alimenta como quien dice un poco cura... porque eso cura, verte a vos y a tu equipo trabajando en el medio, sintiéndose valorado, querido, teniendo espacio de teatro, teniendo espacios para ensayar, por eso digo, son dos cosas.

G: si vos te tenes que comunicar con Elena, ¿por medio de qué canal lo haces?

S: y ahora utilizo todo. ahora no quiero comunicarme ni con ella ni con nadie y acepte tu propuesta porque te respeto mucho y creo que me parece importante comunicar estas cosas. por ahí lo que te digo a lo mejor no te sirve, pero me parece importante comunicarme con todos los ex alumnos si fuera posible, pero quiero decirte que particularmente de tu persona me interesa que me escuches, que me llames, te agradezco un montón la oportunidad que me das. Yo soy media loca, ya lo sabes, yo te digo no me caso con nadie. Para mí lo importante es mantener y así te lo digo: es mantener viva la asamblea y mantener viva la Comisión, para mí eso es fundamental. después me chupa un huevo que el director/a que venga. porque si hay movilidad dentro de ese conjunto de personas que están interesadas en la institución, listo, puede venir el director/a que quiera. siempre va a haber una tensión y es importante.

G: para ya ir cerrando, desde el deseo, ¿hacia donde quieres que se dirija el seminario? ¿Cuál sería el futuro deseado del seminario?

S: bueno a mí me gustaría tener la oportunidad de trabajar en forma digamos transversal como esta experiencia que se ha hecho en el seminario. pero de manera mucho más exigente, en el sentido de que nos podamos sentar con los profesores y discutir fundamentalmente metodologías de trabajo. a mí me interesa mucho que se trabaje, vos lo sabes, que se trabaje sobre la subjetividad de las personas, que no se las organice desde el aspecto operativo, sino que se respete su organización interna y lo que cada una trae y tiene. eso para mí es fundamental, entonces veo que se puede hacer eso de una manera si uno trabaja transversalmente, con un equipo de trabajo que comprenda lo que significa la transversalidad porque una cosa es decirlo y después la gente lee un librito y se cree ya aprendió. y no es así, hay que trabajar para lograr eso, no es que yo aprendí un curso de dinámica de grupo y entonces te trabajo tres días y ya aprendí. no no es así. hay que bancarse que el otro te diga 'mira sos una hija de puta' 'mira lo que me haces hacer' y bueno te la tenes que morfar a esa. tienes que hacer un camino carajo. entonces me gustaría sentarme, ¿sabes por qué? porque nosotros tenemos esa oportunidad, somos pocos. es un grupo de treinta personas que después puedan 25. es magnífico para trabajar. contenidos por 6 maestros, uno en cada año trabajando de manera conjunta imagínate, atienden a grupos de 5 a 6 personas... donde vas perfilando... 'bueno nosotros queremos trabajar suponete la tragedia griega, okey, ¿quien de nosotros sabe? okey llamemos a un tipo que nos ayude... nosotros queremos trabajar absurdo bueno..' pero que trabajamos

transversalmente, todos los profes y alumnos trabajando para que comprendamos la poética si? entonces más bien veo así. para que podamos salir al teatro de cba, salir al afuera con una impronta que tiene el teatro cordobés y que tiene el teatro del interior, por ejemplo, el de rosario o de Tucumán, que es la creación colectiva o lo colectivo. nosotros no podemos pretender hacer producciones como bs as porque no producimos así, BS AS produce con productor que le paga a un vestuarista que solo hace eso, han iluminado... nosotros no tenemos esa construcción. Para ellos ese teatro que hacemos acá es un teatro alternativo, viste acá vienen los actores de bs as y vienen porque el productor les hizo intercambio y vienen y dan un taller o un curso. y a mí ¿qué me importa lo que hagan ellos?! no tienen nada que ver con la producción nuestra

G: ¿en lo institucional hacia donde debería ir el seminario?

S: bueno primero comprometerse con estar dentro del organigrama y a donde pertenece. como el seminario de canto y el de música que está en el San Martín, que tienen una ubicación concreta dentro de esa organización del teatro. aquí me parece que el seminario no está claro dónde está, de la misma manera que no está claro donde esta "DESAFIANTE???" por ejemplo, no está claro donde pertenece, cuál es la pertenencia, que es lo que puede hacer. Está en el teatro, y que es lo pertinente que tiene que hacer dentro de ese organigrama? ¿de quién depende? quien es el que ejerce ese control? eso no está claro... pero pahi mejor que no esté claro por eso digo que si la asamblea está viva, nosotros podemos determinar eso. Eso es interesante, lo que veo yo es que se puede determinar colectivamente, que hay un colectivo que tiene que definir porque yo tengo un pensamiento de una mujer de 58 años. yo no sé lo que pensas vos o lo chicos de 20 de cuál sería ese modo. yo te puedo hacer un aparte desde un lugar, pero necesito o nos necesitamos en ese colectivo. por ejemplo, una de las cosas que suenan del reclamo es esta de la certificación y no es una pelotudes! necesitamos una certificación que el seminario otorgue una certificación válida para que las personas puedan ir a CLACSO por ejemplo y puedan hacer un curso. para poder seguir formándose, en la instancia que quieran. sino es como nada. entonces me parece que en ese sentido hay cosas que hay que definir y me parece que hace falta personas del derecho por ejemplo, y de la instancia pública. que tengan idea de las leyes de organización institucional. porque ahí me parece que hay una falla. No un abogado que sepa de familia o eso. Necesitamos alguien, por ejemplo, los abogados del sindicato... son personas que hay que rescatar. Y pedirle a ver:

cual es la instancia organizativa que necesitamos para darle una legitimación o un modo legitimo a esta configuración que ahora ha sido de alguna manera azarosa o no, o lo que sea, como se puede llamar esto? esto que se ha formado. no una instancia de que me inventara un centro de estudiantes que no funcionó, sino que ahora se formó algo. Bueno esto que se ha formado: ¿cómo lo formalizamos legalmente y que nombre le damos? para que esto tenga ejercicio de poder. Porque por ahora tiene ejercicio de poder funcional, lo tiene porque las reuniones que se han logrado han sido porque la gente ha reaccionado.

G: Bueno si, no sé si quieres decirme algo más

S: bueno no se qué yo hable un montón de macanas. Pero bueno estoy muy contenta con eso que ha sucedido, me parece que hay que conservarlo y que quizá yo no lo vea porque dentro de poco me jubilo, pero voy a tratar aunque no represente a muchos de mis colegas, sé que a otros si.. de hacerle el apoyo al espacio. porque es lo que nos va a salvar y lo que nos va a dar una voz tan importante, una opinión, una instancia de tensión entre las direcciones, entre el poder y quien sea, entonces eso.. bueno me voy a ir en paz de la secretaria.. lo colectivo siempre es mejor. pero para eso uno tiene que generar estas instancias comunicativas, de diálogo e interacción, todo eso. Me parece que estamos lejos de lograrlo, soy consciente, estamos muy lejos como persona responsable del seminario.. que las personas adultas responsables de eso estamos lejos de poder encontrarnos. Es una realidad con la que no hay que engañarse.. y bueno, también las sufro.

### **Entrevista Isabel González, Administrativa del Seminario Jolie Libois**

Grupo: Bueno, arrancar preguntándote ¿qué rol tienes en el seminario?

Isabel: Bueno, yo soy secretaria del seminario, que en realidad es sin cargo. Soy Administrativa. Trabajé desde antes en cultura, yo trabajaba en la agencia y en el 2005/ principios del 2006 me dieron la posibilidad de pasar al Seminario, digamos una opción era el Seminario y por supuesto elegí esa porque soy egresada del seminario. Fui alumna del Seminario del 82 al 85.

G: AH, fin de la dictadura, comienzo de la democracia.

I: Claro, en realidad entre en el 82 en la dictadura militar a lo que se le sumó la guerra de Malvinas. O sea mal momento con un hermano haciendo la colimba en el Sur, del que no sabía nada y lo tengo muy presente porque era parte de mis primeros trabajos de improvisación dramática ese tema. Me acuerdo muy clarito un trabajo que hicimos en primer año en Técnicas de la Actuación que era trabajar una carta, sin palabras tenías que leer una carta y dar entender con la gestualidad lo que decía la carta y bueno yo trabaje con una carta de mi hermano que venía del sur y me contaba de la guerra. Feo momento.

G: ¿Para vos qué es el Seminario?

I: Como alumna fue todo un descubrimiento, una etapa de muchísima riqueza y crecimiento y encontrarme con lo que de ahí en más iba a ser mi pasión. Yo había empezado y estaba terminando Ciencias Políticas y relaciones internacionales y abandone eso y me di cuenta que eso venía como Mafalda buscando la paz del mundo. Pero cuando entré al seminario me di cuenta que era ese camino, me dio compañeros y amigos entrañables momentos muy felices y sobre todo lo que hace la posibilidad de poder expresarse. Cuando te encuentras en ese ámbito y ves que puedes superar o trascender la timidez o tus propios límites. Es un camino, no lo pude dejar más.

G: ¿Y como lo describis al seminario como espacio?

I: es un lugar que ha funcionado siempre a tracción a sangre. O sea siempre ha remado en un espacio difícil, un espacio burocrático y sin embargo con las diferencias entre personas... O sea no todas las personas que han llevado adelante la tarea del seminario han compartido una misma línea de pensamiento en otras áreas de la vida, pero si en el amor y entrega que han puesto siempre para que siguiera subsistiendo porque además siempre el seminario ha tenido obstáculos que tienen que ver con la naturaleza de lo que se hace. Se encuentra en un ámbito en donde o no es comprendido lo que se hace, como en las épocas en las que los chicos no podían andar descalzos, o “lo que la gente pudiera ver” “que arruina la estética”. Eso y cosas más profundas que tienen que ver con el hacer y la actividad misma. Cosas que están reñidas con la esencia burocrática del espacio que ocupa.

G: Bueno sale el tema de las luchas y bueno es inevitable preguntarte ¿cómo viviste el proceso de cambio de dirección?

I: Lo viví muy dolorosamente hasta que pude desdramatizar y salir de los pensamientos. Intente alejar los pensamientos para poder reflexionar sin juzgar. Pero la verdad fue como un cachetazo, fue un golpe institucional.

G: ¿En qué sentido lo del golpe?

I: El golpe institucional lo siento porque la misma palabra lo define, es un golpe a una institución. ¿Como? ¿De quién? y bueno viene de más arriba, no podría yo decir de quién exactamente aunque supusiera de quien no podría asegurar ni dar nombres cuando no tengo... digamos me pondría en un problema. Pero fue lo primero que sentí porque fue como una cosa digamos.... Un día, un lunes, el director del seminario Ricky Ceballos está en la oficina de recursos humanos de Teatro Real por otro tema y una empleada abre su CIDI y le dice “Mira tenes una notificación acá” y entonces delante de la empleada y con la sorpresa de la compañera él se notifica porque la notifica días después de que llegara la notificación. La notificación llega el viernes previo a las 22:30, digamos nosotros ya habíamos apagado las computadoras, Ricky seguramente se quedó hasta las 23 como siempre pero ya sin computadora. Y bueno entonces el lunes a la mañana se entera de ese modo. A mi me llega también la notificación del jefe de recursos humanos, cuando estaba en el omnibus.

G: La notificación por medio del Ciudadano digital verdad? ¿Eso es el CIDI?

I: si el ciudadano digital, donde se le dice... bueno todo me resultaba muy loco porque el viernes ese había sido 29 de febrero, o sea, año bisiesto, el 29 de febrero es un día que tenemos cada 4 años y en la notificación decía que ESE día vencía y que no iba a ser renovado. Todo me resultaba muy extraño, pero bueno estábamos en plenas inscripciones, lo sabía Ricky y yo y él pidió que lo mantuviéramos ahí por el hecho de que hay una primera reunión con los aspirantes, antes de comenzar el cursillo donde se les explica todo. Entonces no quería que se supiera esto, a fin de que pudiera seguir todo en orden y que no empañara el inicio, la reunión y todo eso. Se hizo la reunión y ahí se dió a conocer

a docente, alumnos y demás. Los alumnos y egresados reaccionaron rápidamente. Paralelamente a eso ya empezó el tema de la pandemia, que se cortaron las clases el 16 de marzo, creo, masomenos.

G: Isa ¿el Seminario depende del Teatro Real o de la Agencia Córdoba Cultura?

I: Bueno ahora últimamente hay publicaciones que está haciendo prensa del Real, había una pagina que yo manejaba y había creado hace años y ahora está a cargo prensa. Bueno ahí, en las convocatorias y mensajes que se ponen dice “El Seminario de Teatro que Depende del Teatro Real”. Esto es algo completamente nuevo para mi, para mi y muchos del equipo de docente y compañeros administrativos. Es totalmente nuevo, lo desconocemos. O sea el Seminario de Teatro nace en el año 69, antes de eso estuvo la creación de los seminarios en cultura. Se crean los seminarios, como espacios de perfeccionamiento artístico junto con el de danza. Cultura tiene seminario de danza, canto y el Jolie. Los más antiguos son el de danza y el Jolie. Después de eso la actriz de la comedia cordobesa empieza con todo eso, su trabajo de formación de este seminario. Quedó como nombre seminario porque al principio era un seminario, eran cursos cortos. Después quedo pero ahora es una escuela. En el año 69 ella (Jolie) logra la creación del Seminario ya con el nombre de ella y eso con una consigna o finalidad clara que es que es el Semillero de los cuerpos estables (comedia, infanto y títeres).

G: ¿Cómo se enteraron de esto del cambio de dependencia?

I: no, no nos enteramos de ninguna manera. al menos no formalmente, lo hemos leído en los anuncios a través de la página. Ahi dice, solamente en esas publicaciones.

G: Digamos, ¿da por sentado que siempre fue así?

I: Sí, pero nosotros desconocemos. Excepto... no voy a hablar de otros docentes. Porque ahora hay como una división, hay un grupo de docentes que está haciendo esas actividades de talleres y después otro grupo que desconocemos todas las actividades que se están realizando. Si ustedes entran a la página de facebook van a ver que las invitaciones a actividades dice “El seminario que depende del Teatro Real”. Entonces nosotros nos sorprendimos porque siempre supimos que no. Es más, el seminario tiene una dirección,

entonces no entendemos como una dirección puede depender de otra dirección. Dependemos espacialmente, desde el momento en que el seminario pasó ahí... El seminario tiene una larga historia de mudanzas, nunca tuvo su propio espacio y eso es algo que es nodal, no hay posibilidad de crecimiento o puesta en valor del seminario así. Toda la historia demuestra que si queremos crecer como una gran escuela tenemos que partir de la base de que tenga su espacio propio.

G: Pero ahora va a haber una mudanza verdad? ¿Al edificio de la Legislatura?

I: Sí pero aparentemente no es todo, algunas cosas se van a hacer en el teatro y otras en la legislatura. Me parece que sigue la historia de años, de siempre de renegar en espacios que además no son... o sea la actividad del seminario es única. Cuando hay personas que no están involucradas, a veces se mira con ojos distintos, o sea “música alta que molesta” “Que los chicos hacen bulla y molesta” O sea nos ha pasado que un empleado del teatro llamó a los guardias y se armó todo un revuelo en en teatro porque vio a un grupo de alumnos peleando en una de las salas y en realidad estaban ensayando. Entonces de una cosa que era totalmente natural para nosotros, los chicos estaban ensayando una escena de barras bravas o de cancha no me acuerdo pero se agarraban, media violenta. Pero la mirada de la persona de afuera era una discusión en serio. O sea a mí en secretaría más de una vez me he ganado la antipatía de compañeros de otras áreas porque vienen a decirme que “Porfavor la profe baje la música” o que “porfavor los chicos dejen de hacer no se que” y a lo mejor los chicos estaban saltando en una clase, eso es propio de la actividad.

G: ¿Cómo es la comunicación con el teatro?

I: A través de notas a la dirección lo que depende de la dirección. O sea hay áreas que son más afines, lo tengo que decir así porque es así. Por ejemplo, en intervenciones, que viene un pedido de agencia córdoba cultura o de otros espacios que por x motivo quieren la participación de alumnos del seminario lookeados, etc. Entonces llega una nota, lo primero que se hace es pensar la intervención, cuanta gente involucra, etc. La mayoría de las veces lleva vestuario, maquillaje peinado porque es una imagen del Seminario afuera, y por lo tanto del teatro... Entonces van notas al director para poder trabajar con la gente de otras áreas del teatro o sacar utilería, vestuario etc, una vez que el director del teatro

autoriza eso y cada uno ya tiene su nota, su permiso etc, ahí empieza una cosa más afín, menos burocrática, más expeditiva con la gente de maquillaje, de vestuario porque hablamos más un lenguaje común. Por eso hablo de afinidad, nos cuesta poco, todos nos podemos en esa tarea para dar lo mejor y dar una buena imagen y algo que es muy importante y siempre se cuida es que sea una buena experiencia para quienes participan. Que sea una buena experiencia porque suele ser uno de los primeros momentos del trabajo del actor de los alumnos en el seminario.

G: Isa todo esto que hablas de la nota que se envía al director y esos pasos, ¿a donde están establecidos?

I: No es una convivencia administrativa son cosas que vos las vas aprendiendo digamos que cuando yo entré al seminario tenía experiencia administrativa de haber pasado y trabajado en grandes eventos y en áreas como promoción cultural haciendo cosas muy grandes o había trabajado también en la parte de cultura para el interior había organizado eventos grandes por ej el día del niño, mandabamos ochocientos espectáculos o manejabamos la gira de todos los cuerpos artísticos

G: ¿solo desde la experiencia?

I: INTERRUMPE LA PREGUNTA Y RESPONDE

si vas aprendiendo te vas dando cuenta por ej en el caso este es obvio porque si a mi me viene la cuestión de que tengo que armar una intervención, bueno a ver pero voy a necesitar vestuarios del teatro y voy a necesitar coordinar con maquilladoras para que a una determinada hora maquillen porque tenemos que salir a tal hora ¿me entendés? y bueno, se van dando otras cosas. También como por ej. según con quien lo organices, por ejemplo los protocolos de cómo vas a transportar a la gente, eso lo armaba el teatro la mayoría de las veces.. no pongan esto pero la mayoría de las veces cuando lo armaba el teatro terminamos yendo caminando (RISAS) no lo pongan por favor pero es así. Pero bueno digamos que es como una tarea de producción que tiene su jerarquía administrativa entonces vos no podes ir a combinar un horario con maquilladoras si antes ellas no tienen la autorización de avocarse a esa actividad y la autorización tiene que venir del director del teatro.

VICU QUIERE PREGUNTAR Y SIGUE HABLANDO

entonces son todos engranajes que los vas aprendiendo en la administración trabajó en producciones

G: ¿Y se hace por medio de mail Isa? ¿o se imprime y se mandan? o ¿como es el traspaso?

I: según, porque nosotros nos hemos manejado mucho con papel a falta de computadora, hace en realidad, tuvimos en el año 2006 2007 cuando recién llegamos al real tuvimos una compu vieja que duró un par de años, y que no teníamos internet, osea no teníamos cómo trabajar con amil porque no teníamos internet ni nada. Entonces siempre nos movimos con lo escrito a mano o máquina de escribir (por Ricky). Hace cosa de 3 años que logramos resolver la cooperativa del seminario compro una computadora, tenemos impresora tenemos internet y entonces ahí se incorporó la dinámica interna de con las otras áreas del mamil. Los más importantes se imprimen y se archivan en una carpeta

G;y con la agencia de cultura como es la comunicación? ¿Hay comunicación?

I: no. Eh con la agencia Cba cultura lamentable, en este último tiempo se mandaron varias veces mail. Si en lo que hace intervención y eso si, si es un pedido de la agencia nosotras vamos, vos recordarás por ejemplo haber una intervención en la que vos estuviste victo, pedida por la agencia, te acordas cuando se sacaban fotos en la legislatura? que fue un 25 de mayo creo no me acuerdo de una fiesta patria,.. que fue en la legislatura en el museo de la mujer, bueno en esos casos en realidad como tiene la nota pero durante el armado siempre hay una persona de la agencia que tiene comunicación conmigo, nos vamos comunicando, es parte siempre fue muy amable tranqui piola e incluso cuando hemos llegado con unas intervenciones y que se yo se han encontrado con un este... digamos con gente que los atiende o que les trae cosas, siempre los términos de esas situaciones son muy amables. Ahora por ejemplo , otra instancia en la que tenemos contacto con la agencia es a través de su jefa de despacho cuando tenemos que hacer la historia de que ustedes digamos con su certificado analitico vayan a la agencia a legalizarlo. En esa situaciones también, bueno Virginia que es la jefa de despacho siempre nos ha atendido re bien, este y las cosas se han dado con toda normalidad. En cuanto a comunicación por la presidenta de la agencia, bueno ha habido diferentes situaciones, es el presidente de la agencia desde el 2001 Pablo canedo quien por ej firma el último plan de estudio que está en vigencia, de esto también se habla por ahí de que como vamos a estar con un plan de

estudio viejo, yo te diría que si se fijan en todas las escuelas de teatro similares por ej no se cual están con el plan del año 2001. Bueno en esos casos digamos que ha habido buena relación. En otros casos como por ej el año pasado cuando mandaron un montón de mail y listados que se yo para que nos ayudaran con el tema del boleto educativo que se cayó, después de haberlo tenido desde el origen del boleto educativo, nunca recibimos nada como respuesta. Y este a ver... si bueno por ej el tema de los concursos docentes, hasta el 2006, el que fue director del teatro real Juan Ratti, cuando se fue toda la planta estaba completa concursada. Después porque los profes se fueron jubilando nunca mas obtuvimos concurso y ahí hay un sistema que por ej el pedido de concurso se le comunica al director del teatro real y entonces bueno hemos tenido amagues hasta el 2014, se anunció en la fiesta en el acto de promoción, bueno públicamente se anunciaron los concursos, ya estaba todo armado con fecha de inicio y bueno unos días antes salen en el boletín oficial, pero resulta que ser los concursos docentes, los concursos eran para distintas cosas, para comedia cordobesa infanto juvenil, titiriteros, técnicos, o sea para el teatro

G: Isa el boletín oficial de que es de agencia de provincia?

I: Del gobierno, de todas las áreas. Todas las acciones del gob quedan plasmadas, cualquiera puede ingresar y ustedes pueden ver los concursos y las acciones del gobierno que se anuncian por el boletín oficial. Están realmente dadas cuando salen por el boletín

G: Bueno y dentro del seminario como es la comunicación?

I: ¿Entre quienes?

G: Yo quería hacer una pregunta antes, no nos queda a veces claro si el seminario depende de la secretaría de cultura, o de educación

I: No, nació y siempre dependio de cultura. No nunca perteneció a educación. Digamos que el seminario es primo hermano de la Roberto, cuando yo ingresé al seminario se llamaba seminario infantil y funcionaba en la escuela olmos, era como el lugar natural del seminario, de danza de los cuerpos estables para ensayo y todo eso porque había sido donado con ese fin por la familia olmos, a la comunidad cordobesa. Y al frente,

funcionaba la escuela de niños cantores en un lugar que hay que son como unas galerías que se llamaban las galerías del teatro, al frente del San Martín ahí funcionaba el ZIpoli, la escuela de Niños cantores y el seminario infantil. Ese seminario cuando en el año 82 se funciona con el seminario Jolie Libois, entonces tienen unos años de convivencia juntos pero pasaba que el seminario infantil dependía de educación media en ese momento, y el Jolie de cultura. Entonces después de unos años, habrán estado no me acuerdo cuanto.. después se separaron de nuevo la escuela Roberto se muda a la calle trejo y después a la ciudad de las artes en el 2001 2002 y ahora universidad provincial. Pero bueno tiene los mismos orígenes, por eso los docentes han sido docentes acá y allá .

G: Pero hay ahora como una discusión sobre la pertenencia, recuerdo que salió en las asambleas.. ¿Cuál es tu postura?

I: No el seminario nació en cultura y no es cerrarse a que no pueda pasar a educación. Lo que pasa que por las características, yo cuando escribo siempre les cuento sobre los tres perfiles en las que pueden estudiar: si querés ser docente y lo tuyo es la parte pedagógica anda a Roberto, porque su parte troncal es lo pedagógico, si tu ambición es investigativa anda a la Nacional porque es más investigativa y si lo que quieres práctica actoral teatral entonces este es tu espacio, Son tres perfiles. Me parece que el hecho de que pertenezca a cultura es óptimo para ese perfil, y lo que sí, digamos no todos los que estudian en el seminario termina en los cuerpos estables, es así. Si bien es semillero y casi la gran mayoría de los que están en el cuerpo son paridos del seminario, no todos los que salen del seminario encuentran su medio laboral ahí. Entonces ahí hay gente que busca como medio laboral la parte de la docencia. Entonces lo que sí había en el seminario en los años 90, dos egresadas del seminario también en esos trabajos que son arduos, finalmente lograron una resolución, por la cual se le reconocía un puntaje al seminario basado en la práctica en la experiencia que tienen las personas que estudian ahí, menor a la de la escuela Roberto pero es un puntaje interesante para ser reconocido y entrar por Cv a ejercer docencia en secundarios y primarios y eso estuvo en vigencia hasta hace unos dos años. Osea hace dos años no es que dejó de estar vigente sino que lo que empezamos a notar es que exigían incluso a los que hace muchos años están ejerciendo la docencia, empezaban a exigir trayectos docentes y además para hacerlo empiezan a tener obstáculos, no pueden ingresar al trayecto docente. Esto tiene que ver con modificaciones que ha hecho la universidad provincial, entonces ahí empezamos nosotros desde el

seminario a intercambiar también mail, con la dirección de la upc que nos iban dando respuestas insatisfactorias con respecto a la pérdida de un derecho adquirido durante muchísimos años, además de eso, necesitábamos un precedente... la universidad de cuyo estuvo dando durante varios años una licenciatura en las instalaciones de la escuela de Roberto, yo hice esa licenciatura, mucha gente lo hizo y en un momento viaje a mendoza y me reuní con el director que en ese momento era Lar Mirson???? Tuvimos una muy linda conversación con él y a partir de ahí se activó más la acción de docentes universitarios que vienen de allá a darnos clases, mitad presencial mitad virtual y bueno se logró el reconocimiento. Porque los que veníamos del seminario del teatro cursamos esa licenciatura y estábamos sin saber si podíamos obtener el título de Licenciado, porque veníamos de un establecimiento que no provenía de educación. Eso se logró. Pudimos obtener el título, la única cosa que se nos solicitó fue una acreditación de saberes, que era un examen más que los del Roberto no hacían, pero una vez acreditado el examen nosotros teníamos la Licenciatura.

Y otra cosa, que pasó también fue que hace unos años, eso hasta el 2015 funcionaba en la calle salta creo, o santiago del estero, en una dependencia de educación y se había creado lo que se llamó el Centro de actividades infantiles. El CAI, dio trabajo a muchísimo de egresados, porque eran en zonas, de un programa de la nación que contrataba a gente para que le dieran actividades artísticas los fines de semana en zonas urbano marginales sobretodo, con contrato y trabajo que a muchos les sirvió como primer paso hacia la docencia, después de ahí enganchaban en algún establecimiento educativo. Pero bueno para esas actividades vinieron directamente a buscar gente del seminario. Y los priorizaron.

G: Entonces podríamos decir que tal vez en lo burocrático hay algunas que cosas que no funcionan tal vez como quieren pero sigue teniendo un capital simbólico muy importante en el ambiente teatral el seminario no?

I: Si, en este momento yo te digo que, ha habido mucho desprestigio. En este último tiempo, y a partir de todo esto se desprestigió mucho al seminario.. no sé hasta qué punto ha habido intencionalidad, me parece o me suena así. Más allá obviamente, algunos motivos habrá o bueno, el que hace se equivoca muchas veces y cometer errores muchas veces es producto de la acción y a veces reconocerlos es importante también como para dar la posibilidad de mejorar. Con respecto a esto, antes de que esto pasara, para este año

se había previsto una acción tendiente a tender nuevos puentes con la UPC, por lo que hace la parte de trayectos docentes y de esto que estábamos hablando antes. No se cual sera la acción ahora de Elena la nueva directora, de las autoridades del Teatro Real, desconozco esto..

G: Ya que entró Elena y el tema de la comunicación dentro del seminario, ¿vos te comunicas con Elena como administrativa? de qué forma? como es la comunicación

I: Bueno Elena es en este momento es mi directora entonces, digamos que lo que ella necesita que yo haga virtualmente yo lo hago, se comunica a través de mail o por mensaje de whatsapp me dice lo que quiere que haga y yo lo hago. Digamos que es un momento que no tiene la... PAUSA PENSANDO... el seminario ha quedado como fragmentado osea yo creo que añoro alguna posibilidad de trabajo en equipo que si bien a veces eran cuestionadas porque no era un equipo que se reunía que tenía reuniones permanentes y todo lo demás, sin embargo todas las actividades y todo lo que se hacía eran bastantes consensuados con los docentes y digamos no había reuniones porque el seminario en ese sentido tiene, que es algo que se le ha cuestionado a ricky por ejemplo. Que no había reuniones docentes, a veces había, por ejemplo cuando se trabaja INTERNOS QUE por ejemplo el profe de NOSEQUE con el de técnicas de movimiento, acordaban determinados temas a trabajar entonces todos trabajaban en conjunto, y el de maquillaje entonces se ponía en tono con lo que estaban trabajando en actuación y eso siempre se trabajó así. lo que por ahí no se daba eran esas reuniones y discusiones o intercambios verbales pero por una cuestión de limitación osea para hacer eso había que suspender una clase osea el seminario tiene espacios tan acotados, que este.... para hacer una reunion docente tenes que suspender la clase a alguien.. para ocupar ese espacio entonces todo eso atenta contra esa cosa... este.... y eh... pero no contra con esto que te digo de lo consensuado y lo de equipo porque en realidad funcionaba en la práctica. En este momento no. Hay una cosa de bajada y por ahí hay un par de docentes que estarán participando y consensuando un par de cosas pero no es el caso mío ni de la gran mayoría de los docentes. Te bajan lo que hay que hacer directamente y punto.

G: Y....

I: (Interrumpe) convengamos que estamos en un momento especial y eso probablemente sea cuestión de dar tiempo a esas cosas también no se .... pero...

G: La comunicación que había (yendo a lo anterior) ¿era en los encuentros? ¿era en la secretaría?

I: claro...o sea la secretaria que es un espacio muy chiquito donde convergen los profesores en esto también hay que tener en claro... digamos son un montón de detalles que a veces cuando uno no conoce... ¿viste cuando vos te enojas con tus papás? o con tu mama porque crees que... qué sé yo... porque querés tal cosa y no te lo dan yyy lo entendes después cuando vos sos mamá y te das cuenta de a veces todo el trasfondo que hay o todo el esfuerzo detrás de una pequeña necesidad de un hijo, de cubrir las necesidades, acá pasa lo mismo, entonces hay cosas, como por ejemplo, los docentes del seminario tienen horarios y días yyy si vos tenes una profe que va tales días, de tal hora a tal hora, en los otros horarios de la semana, no significa que esa profe no trabaje, trabaja en otros lugares entonces cuando vos tenes todo un equipo de gente que tiene diferentes horarios y no está obligado a estar porque está trabajando en los otros lugares en los otros horarios y todo eso hace que sea muy difícil compatibilizar porque vos no podes obligar, no podes poner “bueno nos reunimos el miércoles a las 18hs” y te vas a encontrar con que él que está es porque tiene que dar clases está a esa hora y el resto no porque está trabajando en otro lado y no lo podes obligar entonces, generalmente,¿como se ha hecho? en la secretaría los docentes se pasan digamos, tienen sus charlas, sus conversaciones con el director, entre ellos, en los horarios que coinciden y demás, entonces la charla es cotidiana, “che voy a trabajar tal cosa, che tal alumno lo veo que esta asi, esta asa” “ah siiii en mi clase también, están desmotivados, no se que pasa, no estudian” y este otro viene “ah si yo tengo tal cosa y que se yo” entonces se van dando las cosas, en ese conjunto y la escucha, generalmente ricky a puesto mucha escucha a todas estas cosas, mas por ahi charlas individuales de un docente “che ricky quiero hablar con vos por esto, porque mira esta pasando esto, no se como enganchar, nadie viene, nadie estudia, tome un examen y resulta que se sacaron todos uno, entonces, viste esa cosas que son cotidianas pero que se hablaban mucho y que las decisiones, las propuestas, las cosas iban surgiendo de ahí, a lo mejor no de una reunión, de estar todos juntos pero si de un intercambio constante y una dinámica a la que bueno estábamos estemmm digamos, era lo que se podía y se hacía.

G: ¿y ahora en pandemia eso como se dió? ¿o no se dió?

I: no... bueno, eso cada uno de los docentes y las docentes... bueno la docente que estaría trabajando así es María Andrea con Técnicas de la Voz ha tenido que ir aggiornando sus cosas a las clases virtuales estemmm iban dando y bueno, por ahí a lo mejor entre ellos comparten , tenemos un grupo de Whatsapp y ahí comparten, no es un grupo donde esté la directora y no están todos los docentes sino están los que se sienten un poco como apartados de eso, apartados de las decisiones, digamos, que van compartiendo un poco estas cosas de la virtualidad que les da a “a ver.. vos cuantos, que se yo, como hago con esto que no pueden dar, con este que le falta internet o que con este que coso...” entonces “bueno yo estoy aplicando esto, le mando el mail, le doy tanto tiempo para...” en fin, ese tipo de cosas así muy puntuales y prácticas en la que digamos han tomado esta iniciativa de ir nutriéndose o ir compartiendo por ahí sobretodo las dificultades y para nutrirse de la experiencia del otro.

G: ¿y con les alumnes Isa como era la comunicación antes y ahora?

I: con les alumnes... digamos, la comunicación fue siempre buena eeh cada docente en su cátedra, yo como secretaria, siempre tuve como un contacto bastante estrecho con el alumnado por una serie de cuestiones estemmm que iban desde cuando entraban, que se yo, yo los iba conociendo de a uno, teniendo alguna charla para saber, despertar la confianza y que me pudiesen contar, mantenerlo no en secreto pero no estar divulgando sino saberlo para cuando hiciera falta si alguien tuviera problemas de asma, problemas de diabetes, problemas de celíaco, adicción, ataque de pánico, todo este tipo de cosas que son necesarias (bueno, vos sabes) porque a veces en el cursado ocurren por estar moviendo cuestiones internas y todo eso... a veces se desata algún proceso que no necesariamente se resuelve llamando a Familiy sino que a veces esteem digamos, una persona que se le bajó la presión, vos le haces un café estem y le levantas los pies pero le ofreces, a la vez, ese abrazo que le permite desahogar una emoción que está ahí o que apareció y que se yo, todo este tipo de cosas....

G: ¿y con el tema de la asamblea?

I: y... con el tema de la asamblea... siguió su curso, yo estuve, participe de la asamblea, quede en la comisión representativa, por un tiempo, hasta que no me gustó, no me gustó porque yo notaba que las cosas que se hablaban o se debatían después eran transmitidas a la parte de la asamblea estemmm... me pareció que se manipulaba desde ahí más allá de coincidencia y cosas con las que estaba de acuerdo, pero me parecía que faltaba honestidad hacia el resto de la comunidad, no, no me gusta

G: Isa.. ¿y con los alumnos en general lo que era que se suspendiera una clase por x razón, por donde se comunicaba, o se comunica, eso?

I: por lo general lo comunicaba yo y esa es una de las cosas, es un aspecto de la comunicación estemmm que yo creo que nos desfavoreció en el último tiempo, así como el tema de los, que te dije, del problema de la certificación, digamos con educación, el problema con el boleto educativo. El tema de las clases, por ejemplo, es una cosa que, yo creo que fue generando también malestar en estudiantes porque llegamos a un punto, cada vez esto fue más, in crescendo y en un momento dado, dos tres años para acá fue aumentando de una manera horrible el modo en el que se suspendían las clases “que porque hay una fiesta de la policía, que porque están los israelitas haciendo su acto de todos los años, que porque hay un vernissage, porque hay un estreno de acá, porque hay un estreno de allá, porque por el Congreso de la Lengua este espacio se va a convertir en el centro de prensa... (cuando digo este espacio me refiero a todo el espacio del seminario, no? el primer piso)... que porque el Festival del Teatro del Mercosur necesita de las instalaciones, que porque va a haber este ciclo de charlas, que porque va a haber esto o aquello, la cuestión es que nosotros recibimos de la dirección de teatro la indicación de que a partir de las catorce horas supónete tenía que estar la sala disponible para que se la pusiera en condiciones para el ágape que iba a haber a la noche o lo que fuera...”

G: ¿usualmente esas notificaciones, eran así en el día o eran previas?

I: eeeh no, generalmente con algunos días o a veces, como en el caso del festival, Teatro Breve, estehhh, muchas de las actividades, la entrega de premios del Teatro Real, la entrega de premios del teatro provincial, muchas de las actividades están en la grilla casi desde comienzo de año, el tema es, que el anuncio de la suspensión de clases, los teníamos que hacer nosotros en el seminario pero eso venía desde la dirección del teatro, por eso

digo, que la convivencia con el teatro comenzó a ser dificultosa porque estábamos en un espacio que cada vez nos iba coartando más cuestiones y el costo creo que lo terminó pagando el seminario, que todo lo que ocurrió fue una ebullición de todo lo que venía contenido, ahora, yo no puedo ir al aula y decir “por culpa de...no” les tengo que decir “bueno chicos tal día se levanta la actividad porque hay otra actividad, por tal y tal cosa” lo más correcto posible, porque bueno, es así como estoy obligada a actuar de alguna manera, pero es cierto que si algo produce malestar el director del teatro en algún momento podría tener una reunión con los alumnos y explicarles (un poco como yo les estoy explicando a ustedes) como es el funcionamiento ¿se entiende?

G: Isa, entonces, ¿cuales serian los canales de comunicación del seminario? enumerarlos, el boca en boca, lo presencial, los encuentros en el aula, en los pasillos, estos mails que son como los burocráticos, la página de facebook, el grupo de whatsapp y yo recuerdo el pizarrón con las hojas....

I: el transparente, digamos, con toda la información pegada ahí en papel porque siempre está el que no vio lo que se puso en el grupo de facebook o el anuncio que se hizo, a ver, digamos, medios.... el whatsapp y el teléfono. Quienes han estado cerca mío saben, a mi me han mandado un whatsapp a las once de la noche, los días feriados, en las vacaciones de julio o sea, y nunca deje de contestar y la mayoría de los estudiantes tienen mi teléfono y mi whatsapp o sea en ese sentido... y con Ricky también, o sea cuando hay situaciones que pueden ser conflictivas digamos o de queja y demás, estem, digamos también, ricky ha sido totalmente accesible cuando alguien quería hablar con él o pedía hablar con él, siempre ha sido escuchado pero ademas siempre esta la instancia administrativa que muchas veces la hemos indicado, yo la he indicado, suponete, alguien que de pronto te manifiesta tener un problema con un docente, bueno.. perfecto.. “hace una nota dirigida al director” porque es lo que corresponde, ahí si hay como pasos administrativos, entonces.... o con respecto al boleto educativo, “bueno, hagan una nota porque nosotros con esa nota también podemos accionar hacia más arriba” bueno, digamos que esos mecanismos.

G: ¿cuál es tu visión a futuro del seminario? hacia donde te gustaria, desde el deseo, o desde donde quieras, que se dirija el seminario? que se busca? si es que tienen....

I: si... digamos, como ilusión mía, que sueño desde alumna más todo este recorrido que les acabo de contar, siempre el sueño es el seminario con un espacio propio, con una dirección que dependa de la agencia y que entonces pueda exigir a un determinado lugar lo que tenga que exigir, en este caso sería mediante la agencia Córdoba cultura gestionar y demás y después, trabajar como todas las áreas de cultura combinadamente con todas las otras creo que hay para desarrollar, o sea ideas me sobran, porque desde el teatro vos te podes relacionar con salud, con educación vial, con...todas las áreas que se ocurran , con los museos desde la educación, desde la historia, como hemos hecho un montón de veces intervenciones mostrando o dándole vida a un lugar mostrando cómo vivía la gente que vivía ahí o cosas así bueno creo que hay infinidad de cosas para hacer entonces me parece que está bueno y además hay una cosa, el seminario recibe muchísima más gente de la que tiene capacidad de recibir digo hay mucha más gente interesada en entrar al seminario que la que el seminario puede recibir, ha habido años de 200 inscritos y estos últimos años de cien, ciento y pico para que entren veinticinco entonces también es otra necesidad que me parece que es importante que sea escuchada, que sea leída ¿porque no un doble turno, por ejemplo? y esas cosas solo se pueden hacer estemm... ¿porque no un arreglo con educación y un trayecto pedagógico para el seminario? bueno... qué se yo, se me disparan ochenta mil ideas pero me parece que es importante contar con el espacio porque mientras el espacio sea una de las cosas limitantes y de arranque es la más limitante va a estar condenado a ser un tallercito, digamos... ahora mitad en el teatro, mitad en la legislatura, no le veo mucho....

G: ¿y de la comunicación interna que crees que se debería mejorar para llegar a este tipo de seminario?

I: la comunicación, para mi, es dinámica siempre, el lenguaje es dinámico, o sea estamos viviendo una época de procesos muy acelerados donde, por ejemplo, yo estoy totalmente de acuerdo con el lenguaje inclusivo y sin embargo me cuesta hablarlo naturalmente o sea me tengo que proponer y así como eso hay tantas cosas creo que el tema de la comunicación y en todo caso (y también tiene que ver con esto que te digo del espacio) porque puede requerir de cuestiones extras pero justamente para analizar estos tipos de temas que nos atraviesan, por ejemplo, el protocolo de género, cuando nosotros recién este año hemos estado haciendo la mayoría del cuerpo docente y administrativo del seminario hemos hecho este año el curso de ley micaela, entonces en estos años hay tantas

cosas que han cambiado tan abruptamente que uno se tiene que poner también a tono con los tiempos, los profes han ido cambiando, algunos profes cambiaron la dinámica de las clases pero porque el afuera lo iba imponiendo, el teatro es un espacio donde el contacto físico es muy frecuente, es parte de nosotros y de pronto entrar a ver o sentirnos interpelados o atravesados por una discusión que se va dando y que nos obliga a repensarnos cosas, pero te repito, probablemente entonces todo eso también lo encuadro dentro de una cuestión de un espacio que posibilite esas cuestiones, profundizar la comunicación y meternos más profundamente en esos temas ahí si es como muy necesario, muy necesario... incluso porque todo lo que nosotros hacemos, como te decía antes, el arte para mí es una invitación constante a trascender tus propios límites, las creencias también muchas veces están en los límites, las creencias también son limitantes, también nos limitan en nuestra forma de hacer entonces, es tan amplio el trabajo en ese sentido, puede ser muy enriquecedor, porque lo que yo pienso hoy, la creencia que hoy sostiene mi manera de actuar, mañana va a ser descalificada y va a ser puesta en vigencia otra, no tengan ninguna duda porque así van siendo los procesos siempre, entonces bueno como encontrar o cómo estar siempre en esa cosa más esencial que pueda permanecer y permitirnos crecer en los tiempos, no aferrados tal vez a ninguna cosa sino a algo mucho más esencial, no?

G: ¿cuál es?

I: acá me pondría ya muy espiritual, no religiosa, pero creo que el arte es una actividad del alma, sinceramente lo pienso así, lo siento así, creo que cuando uno logra realmente conectarse con la cosa de creación tuvo que dejar de lado o entrar en un proceso de concentración donde la persona o la personalidad desaparece y queda el alma manifestándose, esto por supuesto es algo muy personal pero desde ahí es donde estoy hablando, para que les quede claro....

G: ¿y cuál es el alma o la esencia del seminario?

I: y... esto que te decía de la tracción a sangre, esto de estar remando siempre entre las dificultad tiene que ver con el amor, tiene que ver con el amor eh como sea digamos y a veces no compatibilizando o estando en desacuerdo uno con otros el amor en lo que hacemos es algo común aun en las personas con las que puedo no estar de acuerdo pero

hay un motor, de amor, de quererlo, en el caso de las personas que han egresado te van a hablar de eso, de amor por lo que vivieron, de amor por las relaciones que hicieron... si

### **Entrevista Isabel Carlos Gazzera, Profesor del Seminario Jolie Libois**

Grupo: usted es el profe de historia, verdad?

Carlos: así es una de las pocas materias teóricas que hay.

G: y es uno de los profes concursados o que está por contrato profe?

C: no, estoy por concurso desde el año 2004. Creo que en el 2004, me tendría que fijar en el recibo de sueldo, 2004 /05 no más que eso. Después si tuve unos años de licencia y retome hace 4 años. Justo cuando asumió macri, yo retome en enero del 2015

G: ¿Cómo describiría al seminario?

C: mira yo creo que primero es una institución muy interesante, porque es una de las pocas instituciones que van quedando en cba y en el país, no se si hay otras instituciones que tengan los objetivos que tiene o tenia el seminario, o que tuvo en sus orígenes que era un lugar de formación de actores que no estaría vinculado a los títulos, a la salida académica como si la puede tener la UNC o una escuela terciaria, como podría tenerlo otras instituciones. Aquí es una escuela de formación de artistas, es decir en este caso de actores. Eso no es muy común que haya en otros lugares, y este objetivo obviamente con el paso del tiempo ha sufrido modificaciones y cambios, es decir porque esto cuando fue creado en su momento no existía las demandas sociales las problemáticas sociales culturales que hoy tiene la sociedad contemporánea, entonces digo que era como un lugar más bien marginal. No en un sentido negativo sino valorativo, en el sentido que para mi el seminario era un lugar interesante como docente, pero interesante porque el estudiante iba allí a buscar un objetivo que no se iba a encontrar en otra institución que era construirse como actor a tomar herramientas para volverse actor, esto no es lo mismo que ir a la unc. no es ni bueno ni malo la universidad, no estoy haciendo una valoración, estoy describiendo. En esa descripción a mi me parecía que alguien que iba al seminario iba al

margen de las presiones sociales que la sociedad demanda sobre nosotros: el tener un estudio, un reconocimiento, es decir, en el mejor sentido, era un lugar marginal. el actor siempre tuvo un lugar marginal entre comillas, ¿en las sociedades capitalistas no? ya incluso precapitalista, porque el actor estaba al margen de las reglas, del mercado laboral, del trabajo formal... el actor tenía ese lugar diferenciado, con el tiempo ese lugar fue cambiando por supuesto, y eso no está mal, todo tiene que cambiar. yo desde mi llegada en 2004 hasta el presente, no viví en lo que se cuenta como una época de gloria del seminario.. es decir la época histórica, donde estaban los maestros del teatro.. de hecho lo único que compartí fue ya en el último año, compartí con un gran escenógrafo algunas pocas reuniones.. la época en la que yo llego, es dentro de una época de cambios radicales, los profes que estaban ahí eran generalmente alumnos de aquellos grandes maestros, de los que hicieron el seminario y nosotros éramos como herederos de esos, de hecho yo no soy heredero porque ni soy actor ni nada.. sino que entre por un concurso, me presenté, había cuatro personas que disputa|Vamos a ese lugar y el jurado me eligió a mí, podría haber elegido a cualquiera de los otros 3, los 4 éramos buenos. teníamos una relación con la historia del teatro muy diferente, muy particular cada uno, pero bueno hubo elementos que inclinaron la balanza para que yo ingresara como profesor de historia del teatro, reemplazando a una de las fundadoras como mabel brizuela que era una histórica profesora, incluso fue profesora mía, de hecho mi única relación institucional era esa... entonces para mí el seminario después que fue pasando el tiempo los alumnos empezaron a confundir, bah yo creo que todo el seminario empezó a pensar la posibilidad de que uno tuviera un título, que fuera reconocido, porque había presiones que traían sobretodo los estudiantes, porque había un cambio en la forma de concebir el teatro. Al regreso de la democracia el estado tenía un protagonismo frente al estado, el estado provincial tenía un protagonismo de hecho acá se hicieron dos grandes festivales teatro latinoamericano que fueron fantásticos, yo creo que me enamore viendo la ciudad transformada en un gran escenario durante dos semanas, viendo teatro todo el día y a partir de ahí me hice amigos de directores, de actores, empecé a salir al teatro los fines de semana, después empecé a cubrir como periodista y entonces empecé a entender cómo estudiar al teatro para poder hacer las críticas de la obra etc.. todo eso fue una etapa del retorno de la democracia y |eso después cambio en los 90 con la llegada del neoliberalismo, las grandes compañías se desarmaron, los grandes grupos teatrales se pudieron ensamblar nunca más, la dictadura había dejado una herida muy fuerte y aparecieron los pequeños grupos de teatro independiente que eran pequeñas iniciativas que hacían teatro en un galpón o casona

vieja.. el instituto le daba un préstamos y compraban algunas cosas.. a algunas les fue mejor, a algunas les fue peor, algunas les dieron más continuidad , otras menos.. algunas se transformaron en pequeños empresarios del teatro independiente y eso fue sobre todo cba bs as y rosario, las grandes ciudades y la movida independiente fue como cambiando la escena. Nose, las posibilidades de vivir del teatro se fue haciendo cada vez más difícil para mucha gente y yo creo que ahí muchos estudiantes vieron un elemento como para que nos ganemos la vida dando clases o haciendo algo que nos de autoridad para dar clase. Yo creo que eso es legítimo pero el seminario no fue creado para eso. Para eso está la roberto, incluso podría existir otro terciario privado con el objetivo de formar docentes de teatro. una cosa es formar actores y otra cosa es formar docentes. es como yo cuando fui a estudiar letras yo no quería ser Heminway no quería ser escritor. Yo quería estudiar letras porque a mi me gustaba leer, yo sabía que había que leer para estudiar letras o filosofía pero no imaginaba ser un filósofo o vivir de eso, como un paradigma, a lo sumo podía vivir como profesor de filosofía o como profesor de literatura. y en los actores me parece también que deben comprender que vivir del arte no significa vivir de la enseñanza de ese arte. eso esta como un poco confundido en los últimos tiempo y bueno eso a mi criterio nunca fue lo suficientemente aclarado por el cuerpo directivo del seminario o si fue aclarado los estudiantes tampoco quisieron entender. la agencia de cultura tampoco le dio mucha relevancia a esto. Hoy tenemos una situación de mucha debilidad institucional, de poca claridad de objetivos de misión, entonces la institución va perdiendo densidad en sus funciones.

G: y está habiendo, yo como estudiante, siempre se nos dijo que el seminario depende de la agencia cba cultura y ahora está habiendo como toda una comunicación del teatro real de que el seminario demende del real. usted como docente a quien responde?

C: bueno, el cambio de agencia es un cambio institucional relativamente de poco tiempo. diez doce años digamos, lo cual es muy probable que haya un vacío jurídico. yo siento que nosotros somos docentes, y a mi me paga la provincia de cba, me paga la agencia cba cultura. como es el organigrama institucional de una institución lo tiene que definir la institución. en este caso la agencia reemplaza a un ministerio, es decir, no es un ministerio pero lo reemplaza. entonces la agencia debería tener un organigrama y decir si la jerarquía del teatro real está en la misma jerarquía que la del teatro san martín, el museo genaro perez si es lo mismo que de tal o cual espacio en el interior de la provincia.. cuales son

las jerarquías, digamos la orquesta del teatro san martín funciona en el teatro, no depende del san martín, eso me encargue de hablarlo con un colega que es músico allí, y me decía mira nosotros respondemos a la dirección de la agencia cba cultura. y si la agencia nos manda a tocar al teatro de río cuarto nosotros vamos ahí. y este año con el proceso de sustitución y de, cómo decirlo, golpe institucional a la autoridad que se dio antes de la pandemia y que la pandemia impidió una mejor claridad sobre el tema, nosotros parecemos ahora como que la jerarquía depende del teatro real y no de la agencia cba cultura. de todas formas esta es una zona muy gris, hay un vacío jurídico, porque también es cierto que por ej yo reportaba a la oficina de personal del teatro real, pero la oficina del teatro no es la oficina del personal solo del teatro, es el lugar más directo donde yo reportaba, pero después crearon el cidi. entonces todo está en el ciudadano digital, con lo cual es un lugar mucho más antiguo porque no sé a quién pertenece. es como una zona muy gris. y eso creo que es algo que hay que resolver a corto plazo en el organigrama. porque ahí debería haber un concurso para que se dirima quién es el director del teatro y que tenga el estatuto y la entidad de una institución, la sensación es que esta rareza de función, y que muchas veces sospechamos los docentes que quería ser vaciada, que quería ser anulada y variada, no solo en este gobierno, en anteriores también. Se pensó que se quería desarmar el seminario. yo creo que es una cuestión de estar muy atento a que esto no ocurra, sería una pena que se desarmara el seminario porque realmente es una institución muy valiosa para el imaginario de cba

G: ¿Cómo viviste vos como docente el cambio de dirección? fueron participes en algún aspecto?

C: lo primero que ocurrió fue que yo me enteré por el whatsapp de un colega que cuelgan en facebook donde teníamos la información del seminario de que había removido a ricky en sus horas de dirección, no en sus horas cátedra. Esto fue todavía pre pandemia, con lo cual como el teatro tiene un proceso de inicio de actividades mucho más tardío que otras instituciones educativas por el proceso de selecciones y demás, nos agarra la pandemia y estábamos ahí, que teníamos un reemplazo de ricky. luego se nos notificó, bastante avanzada la pandemia, que el seminario tenía una nueva directora. se nos presentó a esa nueva directora, y ahí empezaron las preguntas, de donde depende esta directora, si del teatro, si de la agencia, a quien responde el personal.. algunos docentes pasaron a decir que no le iban a dar entidad a esta nueva directora, porque no tenía nombramiento,

después vimos que había nombramiento, digo.. toda esta situación fue muy rara muy compleja, que no tuvimos una comunicación fluida. yo al principio dije rápidamente que con lo que ocurría con ricky era un derecho de la agencia decidir quién era el director del seminario, como tiene la potestad de decidir quién dirige la orquesta, o quien dirige el teatro san martín. Salvo que existiera un concurso en el cual estuviera esa persona concursando. ahora los cargos de dirección no son cargos concursados, son políticos, por lo cual por eso al existir un cargo político, es un dispositivo que funciona desde un mando superior y que tiene la legitimidad para remover o cambiar cuando quiere. yo soy funcionario de la ciudad, si el rector me dice mira no quiero mas que trabajes acá, yo no puedo ir y encadenarme a la puerta porque este cargo viene con esto, ahora si me quiere echar de la cátedra donde yo tengo concurso es otro problema. porque tengo ahí derecho, me explico? si ahí, al pasar a proponer que hubiera un concurso en el cargo de director empieza una cuestión que es un cargo de director técnico, en el sentido de carrera, o político. y la institución no nos dice claramente que vamos a tener. un director político, que sería el del teatro real, o del san martín , o de otra institución a la que nos derivarán, y un director técnico es decir académico, que debería tener un concurso. Entonces si yo pido un concurso no puedo pedirlo para un cargo político. pido un concurso para un cargo técnico. y si pido concurso entonces estoy reconociendo que hay un cargo político por encima de eso, entonces dónde está ese cargo político? y bueno la agencia puede decir que el seminario depende de mí, de la agencia, o puede decir no, que dependa del teatro real. el problema es que nadie nos dice. entonces estamos con una situación de vacío, que no sabemos si el director del teatro es político es CERRADA?? o la directora política es cerrada y el director técnico y político coinciden en la misma persona. entonces no tenemos clara esta cuestión , por eso también hay un problema ahí de legitimidad con la directora. porque si es una directora técnica, yo la quiero concursar, y de ultima todos los profesoras del seminario deberíamos tener el derecho a concursar. yo no quiero por ejemplo concursar de director, me voy a anticipar. pero porqué no otro colega? Si es parte de la institución, debería tener el derecho de concursar. contra riky, contra carlos ... contra otro profesor que quiera presentarse. ese sistema, que me parece más legítimo, es el que yo creo que debería ponerse en discusión dentro del seminario. el cargo técnico se concursa, no me lo ponen de arriba y el cargo político me lo tengo que fumar porque es parte del pacto del trabajo. es como si me cambies el gobernador de cba y venga otro, y el director de la agencia cba cultura cambia, y yo que le voy a decir? no no me gusta? es

así. No podemos ser ñoños y andar haciendo ñoñadas porque no me gusta fulano, no se trata de eso, del plano personal, es del plano político y lo institucional.

G: profe, durante el tiempo en el que no hubo respuesta de quien iba a ser la nueva directora ¿que hicieron con las clases? ¿hubo alguna comunicación?

C: a mi nadie institucionalmente me pidió dar clases, hasta que apareció la nueva directora que dijo “bueno, empecemos a dar clases” si me lo habían pedido los estudiantes a lo cual yo dije “miren, yo puedo empezar a dar clases mañana mismo pero no corresponde”, no es la academia privada de teatro Carlos Gazzera. Esto es un cargo institucional donde alguien institucionalmente me tiene que decir “de clases” o “quédese en el molde, no de clases” yo no tengo problema. Cerramos la clases ahora el último lunes de noviembre con los estudiantes que han seguido mis clases, han sido muy poquitos, en principio fueron muchos, luego se fueron, luego vinieron algunos y al final fue permaneciendo un grupito que yo lo viví con mucho placer porque era un lugar donde los lunes nos juntábamos, hablábamos de teatro, charlabamos de autores, dijeron cosas muy interesantes ellos, se hicieron cosas muy interesantes pero claro institucionalmente al no haber certezas de que el año iba a valer, que no había exámenes, que no se los podía evaluar, bueno muchos habrán evaluado para que voy a sostener este laburo si no me va a reeditar nada. Yo por un lado los entiendo, la presión social de la utilidad, yo siempre creí y siempre defendiendo que el conocimiento está fuera de la utilidad, más en un actor, la formación está por fuera de la utilidad, es la necesidad cultural la que da formación a un actor no una materia teórica, no 9 de Carlos Gazzera aprobando una materia, es si el actor aprovechó ese curso, esa clase para entender o no a shakespeare, a bécquer o a quien sea, si aprovecho el espacio institucional para formarse, en algún momento seguramente va a tener que hacer un personaje de alguno de estos autores clásicos y no puede no conocerlos, no puede decir no leí nunca shakespeare o Cervantes o de Gongora o de Calderón de la Barca o de un autor argentino, no puede decir eso porque tiene que tener una oralidad por leer.

El teatro es una cosa demasiado colectiva para que no tenga una densidad colectiva, este es un poco el gran problema que tenemos en la formación. no es que yo crea que es valioso lo que yo doy, es tan valioso como todo lo que dan los otros profesores, los que dan voz, escenografía, actuación, no puede ser solo actuación, ¿porque se da semiótica o análisis del texto? porque si un actor no sabe analizar un texto y le literal nunca va a tener elementos para comprender la estructura de una obra, entonces bueno las materias teóricas

son tan importantes como las prácticas, no es más importante historia del teatro que manejar la voz o qué maquillaje o actuación, porque hay que tener una visión del conjunto, ahora esta visión del conjunto la tiene que dar esta dirección técnica de la que yo te hablo, la directora o director del teatro tiene que hacer que la orquesta suene igual para que el resto se de cuenta que de lo que estamos haciendo es orgánico.

G: ¿Esas instancias de construcción colectivas pedagógicas se dan?

C: no, hace muchos años que no se dan, en las primeras etapas o primeros años si había reuniones, si había profes con los que compartimos experiencias, después todo eso fue cambiando y bueno, yo después también me fui del teatro, tuve un gran vacío por parte de algunos profesores porque vieron que yo gané el concurso, doy clases dos o tres años y después soy llamado para tener un cargo en Buenos Aires en el ministerio de educación y yo intenté quedarme en el seminario pero después empecé a tener problemas y pedí una licencia que me mantuvo varios años alejado casi cinco, seis años, entonces ahí muchos profesores dijeron “¿quién es este tipo que viene gana un concurso y no le importa el teatro y se va?” me enteré muchos años después que este vacío que yo sentía estaba construido por un malentendido, ahí también está la función de un director técnico de decir “no, el profe que se fue, se fue provisoriamente, no porque no le interese el teatro” de hecho yo dije “cuando se termine ese cargo voy a volver” y efectivamente es lo que hice, volví al teatro y no hubo problema, pero bueno todas estas cosas deben ser explicadas, debe haber un diálogo institucional que no hubo por mucho tiempo. Yo me reincorpore y note que ese diálogo ya no era, algunos profes se habían jubilado, otros se habían ido, otros habían sido contratados, muchos de ellos ex alumnos del seminario que bueno, que al haberse tenido de profe no me consideraban un par o me miraban con sospecha o vaya a saber que. Sin lugar a dudas mi situación fue incómoda durante un tiempo hasta que me fui acomodando y terminé entendiendo que los malentendidos debían ser resueltos.

G: profe ¿hay alguna bajada formal por ejemplo de un programa de estudio a la hora de dar clases? ¿o también hay bastante ausencia en ese aspecto? o sea.. ¿ Hay un programa pero no un orden o control respecto a eso?

C: bueno... cuando rendí yo si presente proyecto de programa en mi materia, hice programas que cuando lo quise aplicar el primer año que di clases fue imposible, porque era un programa que estaba pensado para empezar las clase en marzo y las clases empezaron en abril o mayo y después vino julio, después vino el festival de teatro o sea a cantidad de días que se pierden en la formación de actores en el seminario que no se dan clases formalmente, porque si a un estudiante lo mandas a ver una obra de teatro en la hora de historia, me parece bárbaro, ahora, lo que tenes que hacer es vincular al profe con la obra o que el profe te lleve a una obra que le parezca importante para entender algunos conceptos. Entonces esa dinámica que se empezó a dar yo veía que se podía aprovechar pero se fue desarmando el programa formal y academicista y se fue volviendo más interactivo, y así lo acorde con el director del teatro, con algunos otros profes, con el profe de actuación, con lo que daba Ricky entonces yo iba aprovechando. Entonces según las obras, un año dábamos una cosa, otro año dábamos otra cosa, entonces, yo no tengo un programa académico formal, diría que nunca lo tuve porque nunca se podía desarrollar, entonces preferí esta flexibilidad eso por supuesto puede ser un problema para un nuevo director técnico que diga “no, yo quiero un programa académico y bueno, hacelo al programa no importa si lo desarrollas o no, si lo vinculas con lo que dan en el teatro real o no.” Para mi el vínculo con obras es mucho más enriquecedor que tener un programa académico pero si el director técnico viene y me dice quiero que historia del teatro 1 y 2 sea académica lo tengo que hacer y tengo las herramientas para hacerlo. El problema es que cuando alguien que no conoce cómo venís trabajando y te pregunta o te dice pasa de un lado al otro y te dicen “ todo lo que vos hiciste estos diez años es una barbaridad” bueno... para un poco

G: eso es lo que paso profe?

C: no no, no pasó literalmente así conmigo, pero sí con algunos colegas, que se sintieron invadidos en su autonomía para decidir qué es lo mejor, porque se supone que se debería aceptar que yo soy un especialista en esto o que tengo cierto saber sobre historia del teatro pueden ser mucho más eficientes otros profesores pero de los que rendimos concurso y el que gane soy yo, y el que tiene el cargo de la materia soy yo entonces la supuesta autoridad soy yo, entonces vos desde afuera sin demostrar que tienes mayor conocimiento que yo y sin mérito porque estás puesta por un dedo en un cargo de gestión técnica no podes venir a decirme que yo hice barbaridades diez, cuatro o cinco años para atrás porque de ultima

yo tengo 16 años en el teatro, entonces... ¿hice 15 años de barbaridades? ¿hice 10 años de barbaridades? ¿vos quién sos para decirme que hice 10 años de barbaridades? entonces pueden haber sido barbaridades vistas por otro que sabe más que yo pero lo cierto es que no podes decir. Yo nunca llegaría a un lugar y le diría a un colega “pero que desastres que estas haciendo vos en actuación... ¿de donde saliste vos? a mi me parece que lo tuyo es un desastre” disculpame, pero eso me parece una falta de ética.

G: ¿Eso pasó con algunos de los docentes? ¿cual es el vínculo con Elena hoy?

C: no... yo no tengo un vínculo, o sea, es institucional, es una persona a la que no conozco personalmente porque la pandemia no me ha permitido. La puedo haber conocido como actriz o profesionalmente pero no la conozco personalmente, ni tengo una relación más allá de lo institucional a la distancia porque personalmente ella como directora y yo como profesor nunca nos hemos sentado a discutir qué quiere ella, que piensa, que esta materia debe darle a la formación de actores del seminario. Por lo tanto yo tengo una relación formal, no es ni una buena ni mala, es una relación formal, ella es la directora del seminario y yo soy el profesor de una de las materias del seminario.

G: bueno en todas las entrevistas salió mucho el tema de la comunicación, ¿vos cómo la describirías para con todos los actores, docentes, alumnos, el teatro, etc?

C: No, no podría evaluar mucho. Sospecho que las redes sociales debe haber habido alguna movida, en los grupos de whatsapp o en la mensajería instantánea debe haber habido alguna movida, yo me retire de toda esa zona porque creo que es una zona... primero, en la pandemia altamente densa, contaminante, llena de información falsa, en general, no es solo de las redes del seminario sino que me mantuve fuera de las redes de todas las instituciones en las que trabajo. Se ha vuelto muy densa, muy pesada la carga horaria de trabajo por redes, por pantallas, fijate vos, nosotros estamos hace una hora teniendo una comunicación y yo vengo de todo un día de estar trabajando al frente de esta computadora. Por lo tanto yo no se como ha sido la comunicación salvo en un micro grupo que tiene que ver con la comunicación directa con la directora del seminario, con algunos colegas, informales, digo informales porque no incluye formalmente a todos, incluye una parte y la comunicación de los alumnos con los que trabajo en mi materia este año. Esos tres canales para mí fueron fluidos.

G: ¿previo a la pandemia como era la comunicación? ¿Qué canales identificas?

C: la comunicación del seminario... tenía un grupo de Facebook que bueno, yo recibía las notificaciones y había una secretaria como sabemos que nos comunicaba a los profes, sobre todo porque el seminario tiene profes que van un día a la semana, yo voy los lunes a dar clases y nada más, tengo una bajísima carga horaria con lo cual la comunicación no puede ser muy pegajosa porque está adecuada al rango horario de trabajo que yo tengo. Entonces Isabel me comunicaba por WhatsApp o Facebook o los estudiantes se comunicaban, yo tenía una comunicación en la pandemia que era acorde a la pre-pandemia. En la pandemia todo esto debe haber cambiado, seguramente cuando regresemos a una cierta normalidad esto también volverá a tener otro lugar. Pero comunicación del seminario hacia la sociedad o hacia la comunidad yo sé que funciona como tiene que funcionar pero tampoco podría decir que la comunidad es muy grande, la comunidad es media chica entonces en el seminario todos nos enteramos, todos sabemos, todo es fácil de comunicar y evidentemente la sociedad conoce el seminario, hay mucha gente que conoce el seminario y tiene... a mí me ha sorprendido muchas veces hablar con gente que yo creo que no va a al teatro nunca y si fue alguna vez al teatro fue porque lo llevaron y sin embargo vos hablabas y le dices “si porque yo doy historia del teatro en el seminario Jolie Libois” te dice “ah me suena, lo conozco” y cuando te sucede eso más de una vez o varias veces quiere decir que hay algo que hace que el seminario tenga peso, tenga alguna eficiencia su comunicación, ya sea no se si por las redes sociales, si porque se hizo un programa de radio, sí porque los alumnos hablan, si los profesores hablan, lo cierto es que la gente que no es del palo del teatro conoce y tiene una valoración positiva del seminario.

G: bueno por último preguntarte hacia dónde debería dirigirse el seminario, de acuerdo al contexto y los cambios sociales que estuviste hablando al principio

C: bueno yo creo que como toda institución tiene que dar un debate hacia el interior a la propia comunidad de alumnos, docentes autoridades, hacer un debate y decidir conjuntamente cuál es la orientación del seminario va a tomar, cual es la orientación no la puedo decidir yo, se tiene que decidir en la comunidad y tienen que participar todos los actores que están vinculados, o sea los profes, los alumnos, los directivos y deberían

también participar actores, egresados del seminario y ahí discutir qué modelo o qué esquema va a tener el seminario y ahí podrían pasar dos cosas, podrían decir “bueno en el nuevo modelo de formación docente, en la nueva formación de actores, vamos a transformarla en una formación técnica para darle un giro” y bien. Algunos podrán estar de acuerdo y otros podrán estar en desacuerdo, ese es un primer problema, yo después deberé decidir si me quedo o no me quedo, después podría pasar que alguien diga “¿ para qué sirve la historia del teatro en este nuevo modelo?” entonces podrían decir “bueno no vamos a dar historia del teatro vamos a dar movimiento histórico del teatro” entonces yo debería ver si puedo hacerlo o no puedo hacerlo, y podría decidir no hacerlo y por lo tanto irme del seminario sin frenar la decisión colectiva, no tendría por qué enojarme con una decisión que decida que la formación de la voz de los actores no es importante, yo podría no estar de acuerdo pero no puedo enojar si todos opinan que no es importante. Entonces bueno, habrá que reconvertir esto en un nuevo plan y ese plan me podrá tener a mi o no, lo cierto es que esa es una discusión que hay que dar, porque no se ha dado seriamente, se ha dado de manera muy irregular, con gente suelta, las reuniones de este tipo son tan importantes que no se pueden dejar libradas a los pasillos o a los corredores, tienen que estar en el foro, tiene que estar puesta en el centro de la discusión. En los pasillos nosotros hacemos contubernios para beneficiarnos mientras que en la posición pública no tengo esa posibilidad, tengo que tener mucha habilidad para convencer a los otros y beneficiarse, no en el contubernio, ese es el arte del teatro, de la política del teatro, el teatro y la política están históricamente vinculados, lo vemos en historia cuando vemos los griegos y analizamos cómo llega el teatro que función tenía el teatro en la sociedad y en la democracia griega entonces vamos a entender que eso sigue siendo igual. Entonces ese es el gran debate, que yo creo, nos espera post pandemia y los resultados no se si van a ser los que me gusten a mí en todo pero me parece que hay que darlo, porque no se trata de conformar a Carlos Gazzera, a Elena Cerrada, o fulano de tal, no importa, hay que dar el debate y a ese debate lo tenemos que construir entre todos.

### **Entrevista grupal / Focus Group a Comisión Representativa del STJ**

Presentes:

Bazán Agustín, representante de egresados

Felipe Papp, Vocal de la comisión

Luciana Rodríguez, representante de estudiantes (3er año)

Susana Ceballos, representante docente

Matías Gramajo, representante aspirantes

G: Para empezar ¿podrían contarme como fue la conformación de la Comisión Representativa del Seminario de Teatro Jolie Libois?

Felipe: Bueno todo arrancó en marzo cuando semanas antes de la pandemia nos enteramos junto con la comunidad teatral de Córdoba que habían dado de baja a Ricky Ceballos el director del seminario. Entonces por esta situación límite y de emergencia con la que nos encontramos previo al inicio de clases y actividades anuales no podíamos comenzar todo lo institucional sin alguien en la dirección. Entonces a principios de marzo se auto convoca una Asamblea con distintas personas de los claustros del seminario y de otras instituciones teatrales. Era una Asamblea abierta. En esa asamblea se discutió esta situación y otros problemas troncales que veníamos teniendo hace años como institución. En esta asamblea se propone conformar una comisión con representantes de todos los claustros para facilitar la articulación con los representantes de todas las ramas que conforman al Seminario (Teatro Real, Agencia Córdoba Cultura y la comunidad teatral en Gral.). Así se forma la comisión, cada claustro voto y hubo algunas modificaciones después en el tiempo, pero ese fue el comienzo en marzo ahí en el patio del cabildo en la plaza san Martín bajo la lluvia con un cuaderno votando los votos medio a los gritos por los ruidos y así fue al principio y después el resto todo virtualidad.

G: Bueno, dijiste que además de lo del director había otras problemáticas, ¿cuáles eran?

Agustín: Quiero decir que eso fue emergiendo de la charla, lo de la situación del director fue el último trago antes de que llegue el colapso del hígado digamos. Fue eso lo que detonó un montón de otras cosas o sea “ah pero pasa esto”, “ah pero esto otro” “ ah pero los concursos” “y esto y lo otro”. Entonces fue lo último. nosotros el 11 de marzo emitimos un primer comunicado en el que hablamos de un primer concepto que lo venimos trabajando desde ese momento, es el concepto de proceso de institucionalización del seminario. Que consta de 7 puntos que son los 7 puntos que nosotros creemos que necesita el seminario para volver a ser la institución seria que queremos, y no esta cosa media endeble de ahora. Atravesados siempre por esta visibilización de los claustros. O sea ponele acá están todos los claustros representados, egresados, docentes, alumnes está Lula de 3er año y faltaría Wanda de 2do, y aspirantes. Antes nunca se había dado esto.

Fueron estas dos cosas, los 7 puntos que tienen que ver con una reforma pedagógica, académica, administrativa y legal del seminario y además la visibilidad de todos los actantes o claustros del seminario. Ese era nuestro primer manifiesto allá por marzo que orgullosamente lo mantenemos, se ve que no estábamos tan errados

Susana: “Nuestro primer grito” yo creo que todo esto que sucedió tiene que ver con que estaba todo como muy amontonado y llevo tiempo ordenarlo y sigue llevando tiempo ordenar esto dentro del contexto. Porque es como si fuéramos descubriendo el contexto a medida de que avanzamos en nuestras propuestas de estos puntos que mencionó Agustín. A medida que vamos avanzando nos vamos dando cuenta de las posibilidades, no posibilidades, los recursos, de qué disponemos o no para que se implementen esos puntos por un lado y por otro hay que dejar de ver que esto sucede a su vez, dentro de otro contexto que nos supera que es el de la pandemia. Al estar tanto tiempos faltos de comunicación, faltos de esos puentes, voy a usar una metáfora “hay que ver como son los terrenos para la constitución de esos puentes”. Es decir, no es lo mismo construir un puente con Bedano (presidenta de la Agencia Córdoba Cultura) que quizás con otra gestión, o cómo establecemos la relación con Raúl (director del Teatro Real), ¿somos escuchados? ¿No somos escuchados? ¿qué les pasa a los otros con este grano que les apareció? ¿qué les pasa con este otro montón de gente al otro lado del río que quiere cruzar? y este otro montón de gente que quiere hacer una calle para que lleguemos hacia la montaña. Digo, somos muchos y estamos aprendiendo en la marcha. Yo les decía a los chicos en un WSP que era importante hacer un registro no solamente de la parte formal que está muy bien preservada y detallada en el drive, sino también que hay que hacer un proceso de otro orden, esto otro que estamos hablando sobre qué nos pasa de manera personal y cómo resolvemos las situaciones que se nos van apareciendo.

G: ¿Cómo es el vínculo con los directores del Seminario y la agencia Córdoba Cultura?

[Caras de asco, decepción negación y risas] [Lula con micrófono muteado “No hay vínculo”]

S: Bueno no es un vínculo fácil, te digo eso, estamos aprendiendo. Aprender a leer los discursos que dicen, lo que no dicen y las respuestas que no dan y es algo que uno va viendo cómo. Porque te dicen “Bueno van a disponer de una plataforma zoom para poder

realizar sus ejercicios” y resulta que después no está eso hay otra cosa. Entonces uno ahí empieza a hacer lecturas de cómo tiene que comunicar, pedir, exigir si es que hace falta exigir o de cuáles son los recursos que tenemos que usar para obtener lo que nos dijeron o para no pedir eso y pedir otras cosas, medio que no hay recetas. hay objetivos...

[Felipe interrumpe, se disculpa. Susana le cede la palabra]

F: Es difícil también crear porque también tuvimos y tenemos que seguir peleando por el reconocimiento y la legitimidad que tiene la comisión [El resto asiente con la cabeza] Si bien somos, o sea no nosotros individualmente sino como comisión, somos los únicos que estamos ahí como articulando, trabajando, escribiendo, realizando actividades para tratar como también decía Agus se cumplan esos 7 puntos y ayudar en el camino del proceso de institucionalización. Pero si nos encontramos con muchos problemas de legitimación. Porque tanto docentes como no docentes, alumnes un poco menos, muchas autoridades no reconocen o cuestionaban la representación, “que la persona que está ahí yo no la vote” “a mi no me representa” pero ellos no querían asumir la responsabilidad o no proponían a nadie para que lo haga. Por ese lado también fue complicado, pero bueno acá estamos todavía.

Luciana: De hecho, las mismas personas que hoy estamos acá como parte de la comisión, somos los que por otro lado impulsamos los seminarios o talleres que se están dando ahora en el seminario. Entonces aprendimos desde un lugar político a comunicarnos, a usar las palabras políticamente correctas desde un lugar político y por otro lado sostener esta otra cuestión emotiva y sensible desde los seminarios. O sea es algo que se nos contraponen constantemente y todos con la carga que tenemos, más la pandemia, es como todo el tiempo ir haciendo ese entramado juntas, digo juntas porque hemos trabajado muchísimo desde la comisión, desde que empezó la pandemia, aprendimos muchísimo y sin embargo la respuesta o la aceptación como dice Feli, quizá no ocupa nuestras expectativas pero la seguimos trabajando.

Matías: Yo coincido. Bueno en primer lugar la pandemia fue algo que nos agarró a todos de sorpresa. En cuanto a mi como ingresante o como aspirante al ingreso por ahí no sentía que podría llegar a aportar mucho en la comisión o en la asamblea, pero me parece que está bueno estar presente desde el ingreso para ver en que se puede aportar para la construcción del seminario, y la institucionalización. A nosotros en la reunión del ingreso

ya nos decían que esto es algo verticalista y obviamente depende de algo político, pero me parece que la comisión está buena para corregir lo que se venía haciendo en el seminario, algunas es casi obligatorias cambiarlas. Y si me doy cuenta que muchos de los integrantes de la comisión son los que están llevando a cabo los seminarios y talleres y las actividades en general, que al estar casi todo paralizado no es casualidad que quienes mantengan viva la llama del seminario sean los que están dentro de la comisión.

Grupo: Bueno ahora les proponemos una actividad, les voy a compartir un link, que los va a llevar a dos preguntas. Una que hace referencia a la identidad del Seminario en 3 palabras y otra a la comunicación del seminario en 3 palabras. Una vez que lo terminen la idea es que profundicemos un poco en lo aparezca.

[UH! generalizado y risas] [Algunos problemas técnicos]

[Espacio de actividad con comentarios como “Uh”, risas, comentarios de tipo “ya quiero ver esto”]

Resultados de la actividad:

G: Bueno, voy a compartir pantalla si me dejan así ven los resultados.

Todes: Si si, dale

F: me interesa mucho que va a salir de Comunicación del Seminario [Risa de todos] pam pam [con gesto de golpes]

[Comentarios y risas con lo que ven]

G: Bueno la idea es que ahora profundicemos en lo que ven y en lo que pusieron. Primero con la identidad del seminario

F: Algo que me llama poderosamente la atención es “cerrado, elitista” son palabras... bueno, yo no puse esas, pero la verdad que si tiene un poco de eso el seminario. Bueno justamente recién venimos de una reunión de la comisión en la que hablábamos que, como por tantos años el seminario es una institución totalmente aislada del resto de instituciones teatrales de Córdoba y justamente como podemos hacer para revertir esa situación, así que me parecen muy acertadas esas palabras tomando el hilo de lo que veníamos hablando

hace un rato, todo esto de “profesión, vocación” son palabras muy lindas, algo que nos enseñan en el seminario es a laburar, me parece muy acertado eso.

Otro: a mí me sucede que es como que veo clara la grieta cuando leo todas esas palabras veo una parte profesión, sentimiento, arte, toda una cosa ... vocación toda una cosa que es propia del seminario y toda esta otra cosa que fue lo primero que mencionaron que es lo de incertidumbre, así como bueno este choque del que hablábamos hace un rato

Susi: yo también apporto que están las dos cosas, yo también que estoy transitando otra institución como alumna escucho mucho esto de que el seminario es un gheto y es elitista todo el tiempo. Y entonces yo, que saben que no me quedo callada, pregunto porque, porque piensan así y es muy difícil desandar esos caminos porque por ahí la gente habla porque aquel le dijo que le dijo el otro porque dicen por ej: es elitista porque una amiga de una amiga que era gorda no la dejaban entrar porque era gorda, nos dicen cosas así que son absurdas. Si nos dijeran bueno es elitista porque pertenece a una élite y al contrario, somos personas que ni siquiera dentro de la institución nos dan bola.

Otro: Pero también tiene que ver con la idea de que el hecho de que el nombre de la institución sea un nombre propio. AHÍ HAY UN PERSONALISMO, como una cosa de discípulos de una cosa de linaje real que va por ahí. Segundo, el hecho de que estemos en un espacio oficial con una estética renacentista, (susi se ríe) son variables indirectas, que van determinando un concepto ¿no? y también lo digo porque vengo y trabajo en un espacio en que a la comunidad teatral se le dice elitista y comercial y que se yo, del que me hago cargo y estoy orgulloso, pero se nos dice elitista. Esta cosa de que tenga un nombre propio el nombre de la institución que estemos en un edificio renacentista, ya el nombre TEATRO REAL, Esto es oficial y real, lo otro es trucho y ficticio. Hay una construcción conceptual que dice bueno no? los del teatro real

Otro: bueno eso también puede ser lo real, la realeza del teatro.

Agus: hay algo semántico también que acompaña esto de ghetto, elitista, cerrado, antiquísimo

G: y esto que hace referencia al sentimiento y pasión? en que lo ven?

Susi: yo creo que fundamentalmente al ser un espacio donde la gente puede integrarse casi directamente, para mi no hay anonimato, todos nos conocemos e incluso hay gente que queda como amigos toda la vida, la gente transita. como sucedía en otras instituciones que se han vuelto masivas. No es porque no se sucedían en otros lados, Rubén y yo somos compañeros de la facultad cuando éramos 15 alumnos, y somos amigos de toda la vida. Y con la gabi nos encontramos y nos chupamos un vino como si nos hubiéramos visto ayer. Porque hemos consolidado esas amistades que ustedes ahora consolidan en el seminario. Y a veces hacen caminos diferentes artísticos conceptuales y cuando se encuentran conservan eso que han vivido. y me parece que eso es del mundo que tiene que ver con los afectos, y ahí se abren distintas cualidades de los afectos.. la emocionalidad, la pasión.. que uno ahí bueno tiene una opción al ser tan pocos, crear cierta intimidad para realizar los trabajos que nosotros hacemos, nosotros no podríamos trabajar, digamos si tenemos un aula con 100 alumnos, no puedo por más que conserven el silencio, no puedo conservar intimidad si necesito que alguien trabaje algo, porque hay 100 miradas. no es lo mismo trabajar con un grupo de 15 personas que se conocen y se contienen. Eso me parece que es algo que yo disfruto mucho, yo disfruto de esa parte del seminario

Feli: no y quería agregar eso que decía la ...de la intimidad.... esto de que seamos pocos creo que también hace mucho más maleable y profundo el trabajo son justamente las emociones y lo sensible. y creo que eso también está mucho más a flor de pie, por eso también me parece que esas palabras están, porque está la emocionalidad, el cuerpo

Otra: también me parece que es una parte del hacer del actor digamos, osea no quiero englobar a todos los artistas, pero somos más sensibles y nos entrenamos en esa sensibilidad entonces también al ser poquitos y creo que en otros espacios sucede.. no estoy segura si en espacios tan grandes pero en otros espacios debe suceder.. nosotros estamos para eso. Digo cada cual desde su individualidad para eso, para encontrarnos justamente en el seminario el otro día hablábamos de la memoria, y pensábamos en esto de como todo el tiempo nos ponemos en juego para saber dónde está esa emoción y poder volver a ella cuando plazca, entonces creo que sí es parte.. no se si de la institución pero sí de lo que la hacemos.

G: bueno y ahora esta: que es la comunicación

Susi; ese fue nuestro grave problema, fíjate vos victoria, te va a gustar esto porque son como antagónicos, los elementos y toda esa nube es antagónica a esta. como si viviéramos en ese antagonismo. si yo te digo que se formas amistades para siempre, pero a su vez la comunicación es inefectiva, insuficiente obsoleta o sea hay ahí en permanente tensión dos elementos bien contradictorios eso me parece una cosa muy interesante para elaborar yo no tengo la respuesta pero me aparece así wow. muy loco. porque dice un montón de cosas

Feli: si, siento que la nube anterior tenía sus tensiones y sus contradicciones, pero la leía y como que fluía o sea puedo juntar esto con esto y tiene sentido. Esto directamente me parece una maraña negra y enredada que es como claro... viendo esto te das cuenta lo importante de la comunicación para que un lugar primero que nada funcione y sea efectivo y también muy importante que sobreviva. Siento que sin comunicación tanto la de las personas y el espacio, no puede sobrevivir las instituciones si no se comunica. Entonces creo que es uno de los principales problemas del seminario, el causante de todas las crisis es que bueno, que nos referimos a la comunicación con estas palabras. Confusa ineficaz obsoleta antigua pobre, nula, crítica. La verdad que me parece muy fuerte

Agus: porque no solo de una situación a la otra, de decir “che ¿quién les avisa a los alumnos que va a faltar tal profe? o ¿cómo hacemos llegar una notificación al director?”, no solo esa, sino la comunicación de que cada ente, de que cada persona se puede expresar de manera precisa y clara sus necesidades deseos, no solamente de una cosa a la otra. Si no de uno, hacia el cosmos del seminario en sí mismo. No hay espacios para eso., Precisos. Porque bueno, podemos encontrar la forma sencilla, hay un grupo de wpp con todos los delegados la secretaria y el secretario y si hoy no viene tal profe no hay clases y listo solucionado. Pero qué pasa con lo verdaderamente trascendental no? y bueno con la formalidad ahí ya, eso es una cosa europea. Utópica.

Lu: a mi me parece que por primera vez ahora con la pandemia hubo muchas cosas que pudimos poner en palabras digo salir un poco del cuerpo, y esa cosa medio mágica porque digo empezamos una clase con un conflicto y terminamos todos abrazados porque bueno la pasamos fantástico pasaron cosas hermosas y ya está. Y no. Esta vez como tuvimos

que salirnos del cuerpo y pasarnos a la palabra porque no nos quedaba otra, como que muchas cosas afloraron, cosas que tienen que ver con la comunicación a veces tajante de los profesores, así como teniendo al alumno como dice Agus como un ser ahí que recibe el conocimiento... por más que no es tan así, en otras instituciones debe ser mucho peor porque nosotros hemos artes y es como más subjetivo todo pero digo este lugar de ultra respeto también es algo antiquísimo, algo que ya no sucede. y ahora para mí desde la pandemia es algo que pudimos fracturar, cambiar y por lo menos preguntarnos... ¿Qué onda con esto? ¿qué pasa con esto? incluso los mismos docentes, y nosotros como alumnos se pusieron en pregunta cuando surgió en esta asamblea lo de los malos tratos. en un momento en que tuvieron que decir che bueno vamos a rever nuestros modos y nuestra forma de pasar el conocimiento... entonces bueno, si bien la comunicación apesta como leemos, nosotros como comisión estamos haciendo trabajo en eso que creo que nos va a llevar a buen puerto.

Susi: con los docentes fue muy difícil la intercomunicación. algunos docentes fueron agresivos cosa que nunca sucedió, que eran personas que se comportan muy bien, digamos que es esperable que yo pegue un grito y diga la puteada, pero de otros profesores que son, muy... muy lady di o muy que se comportaron como verdaderos guanacos y fue agradablemente sorpresivo para mí porque es feo no andar mostrando la sombra, por lo menos uno se entere que el otro también tiene ese personaje, a mí me sirvió para también aprender a hablar de otra manera con ellos, aunque muy poco pude hablar. con mucha sinceridad la comisión está haciendo un trabajo casi de bordado fino, en muchas instancias porque la comunicación entre los profes se da con mucha dificultad, o sea era esperable, pero realmente cuando uno hace la experiencia se siente como muy duro. muy duro. Pese que soy muy crítica en algunas cosas creo que bueno, que estamos haciendo un trabajazo.

Feli: si, concuerdo y esto que decís de estas reacciones que tuvieron ciertos docentes o personal es como una cadena que está muy interconectada con todo, a ver por ej: instituciones que tienen una trayectoria con su comunicación tanto interna como externa aceptada prolija. Se vieron como en una encrucijada en este contexto, si ellos se vieron en esa situación, nosotros que estamos en esta nube de competencia digamos obviamente que iba a estallar todo, creo que la cadena me parece que la incomunicación lleva a una

incertidumbre que es lo que termina generando esa violencia reaccionara y todo parte de ese punto, de la falta de comunicación

G: bueno es clara la necesidad de accionar en la comunicación entonces mi pregunta ahora seria, como ustedes como actuantes y parte de la organización consideran que mejoraría la comunicación para que se modifiquen estas palabras que estamos viendo en la nube. qué acciones consideran que faltan o que consideran que es lo que no funciona en la comunicación y tal vez como debería ser, sé que nunca es una receta... pero ¿dirigidas hacia qué?

Susi: bueno yo creo que hay una cosa que no soporta la institución y es la autocrítica. se le hace insoportable a la institución y a las personas que lo componen, somos nosotros me hago cargo de lo que digo y de lo que me produce, es decir, lo que puedo expresar es porque me ha pasado y porque me ha pasado con personas que yo quiero pero que con las cuales en este momento no puedo hablar. porque por distintas circunstancias se han sentido afectadas y se ha cortado esa comunicación simplemente porque hay una parte que hay que aclarar, no estamos acostumbrados a sentarnos en una mesa a opinar diferente y que parte de lo que diga el otro sea verdad, y parte de la opinión de otro sea verdad. porque consideramos la verdad como única, y ese es nuestro problema, tal vez como sociedad, pero como estamos hablando de la institución, se ha puesto de manifiesto lo que nos sucede. entonces las verdades, son verdades, hay muchas y hay que llegar a un consenso para poder armar como un todo, también hay personalismos muy fuertes dentro del seminario, 'yo digo esto' 'yo tuve esa idea' en lugar de hacer como una red, en ese sentido cuando ahora se está deconstruyendo la figura de la dirección , desde todos los aspectos, viene como una ola que tenemos que aprender a surfear que es la deconstrucción de esta figura, en términos de que el director tiene que ser un posibilitante de ese entramado donde todos tienen parte y todos participan la comisión, el profe que tiene dos horas, el que tiene cinco. todos tenemos verdades, supuestos mentiras, y si podemos dialogar me parece que se puede blanquear, pero hay que tener autocrítica y hacerse cargo de lo que eso significa. yo he visto a mi compañero llorar porque se enteró de ciertas situaciones que había provocado el yo yo también cuando algunos alumnos me han hecho devoluciones, me he sentido totalmente afectada, pero no es solamente eso, hay que organizar eso, por un lado, uno se siente afectado y por el otro se produjo el hecho. entonces puede cambiar, eso se llama autocrítica y no hay que tenerle miedo, uno es uno.

y el amor está por sobre esas cosas, entonces también hay manipulación, y yo creo que en el seminario ha habido manipulación porque eso sucede en cualquier grupo, familia donde no existe el amor, donde no hay amor hay poder y si hay poder hay manipulación. es lo que yo pienso, no es una verdad. esa una de tantas

Agu: yo creo que, si hay amor, pero es un amor tóxico. El amor no siempre es romántico ni bueno. Amor, pero bueno creo que yendo a tu pregunta concreta creo que es la necesidad de la creación de un dispositivo primero que nada burocrático que sienta las bases de donde estamos y adónde queremos ir y de qué manera queremos ir y de ahí va a salir solo la comunicación. porque a donde queremos ir? ¿a una institución digitalizada de vanguardia, o queremos mantener la tradición? eso nos va a responder que tipo de comunicación queremos. ¿Queremos una institución masiva? ¿queremos tener 500 600 alumnos por año? ¿Queremos seguir teniendo 120? es un cambio. Entonces la conceptualización de qué tipo de organización queremos ser, que eso está en una nebulosa en este momento, nos va a responder que necesitamos hacer comunicacionalmente. Por lo tanto, hoy, no te puedo responder qué tipo de comunicación necesitamos. hoy no sabemos (risas)

G: Y... ¿qué canales de comunicación identifican antes de la pandemia?

Feli: (interrumpe) yo quería...

G: ah sí, perdón Feli

Feli: yo siguiendo la misma línea que Agus (quizás un poco más técnico), creo que lo necesario para una comunicación efectiva sería dos cosas solamente para empezar, gente preparada y... bueno me olvide. (risas) Pero bueno, gente que realmente sepa de comunicación y cómo hacerlo, sino estamos en las nubes. Creo que un especialista en comunicación hace falta y en políticas culturales públicas. No es lo mismo poner a un comunicador empresarial en una institución artística que a alguien que sepa del tema entonces alguien especializado en la comunicación que requiere el seminario es muy importante también.

G: Claro, bueno preguntaba recién qué canales de comunicación identifican previos a la pandemia

Otra: ¿qué? ¿canales de comunicación? (risas)

Agus: Había un grupo de Facebook...

Otra: no cuenta...el único tipo de comunicación que había era verbal o sea era la única forma que nos comunicamos para saber las cosas

Agus: no no, pero hablando en serio, a veces había confusiones y la respuesta era “estaba en el grupo de Facebook” o sea, era un canal legítimo de comunicación, si si, oficial. Las fechas de examen, los cronogramas de ensayos, las mesas, se subían al grupo de Facebook.

Feli: eso me acordaba yo ayer, que nunca hubo canales formales de comunicación. O sea, si, el grupo de Facebook era EL canal que teníamos, pero nunca hubo un canal formal de intercambio de profesores a alumnos, profesores a directivos, etc. Era eso, el grupo de Facebook, con integrantes de hace años que no se iban, gente egresada, tal vez ingresantes, docentes, gente que ya se había ido, muy manoseado todo... no se me ocurre otra palabra, muy despatarrado todo.

G: bueno pero entonces cómo se enteraban entonces de que no había clases, por ejemplo, se subía al grupo de Facebook... ¿y después?

Otra: un compañero se enteraba y te avisaba. Yo soy del interior y he ido un montón de veces al pedo....

Agus: o la secretaria del seminario le mandaba un WhatsApp a alguno de los alumnos que tuviera el número y le decía “che avísale a tu curso que no hay clases”

Feli: si, eso y los transparentes y el grupo de Facebook, esas tres cosas eran la única comunicación del seminario, interna o externa

G: Susi, vos como docente, ¿también identificas los mismos?

Susi: si, yo identifico esos, pero además también en el espacio de la secretaria se mezclaba todo. No sé cómo decir esto... cuando alguien entraba a veces a la secretaria no había un espacio privado en el cual me dijeras esta persona que está encargada ahora está encargada de esta tarea que es la comunicación, sino que había muchas cosas, gente que entraba, se sentaba, salía o gente que no podía entrar. estaban los dos extremos o entraba todo el mundo o se cerraba la puerta y no podía entrar nadie entonces en ese barullo había falta de organización y mucha información se perdía. Yo creo que había un problema organizativo y también de tensiones porque había muchas personas ocupándose del mismo tema y al fin no nos enterábamos del tema. Había, por ejemplo, tres secretarios ocupándose del mismo tema, pero yo después no me enteraba del tema. Me llamaban por teléfono cuando llegaba a mi casa preguntándome por algo que yo no me había enterado siendo que estaba ahí. Había tanto movimiento ahí adentro y la oficina estaba como llena de cosas, de papeles, de objetos....

Agus: (interrumpe) mucho papel, papel, papel, papel, nada digital

Feli: polvo...

Susi: claro, había fundamentalmente desorganización y cuando hay algo desorganizado a nivel físico concretamente también lo hay en los otros niveles, porque no tenes en dónde sentarte, tienes una sola computadora, te hablan de acá, te hablan de allá, te dicen que eso no va, que eso si va, que esta aula se puede usar, que no se puede usar... hay como mensajes contradictorios. Entonces me parece que se sufría mucho de ese caos que no era precisamente un caos creativo, sino que era una situación que nos iba enfermando e iba enfermando las relaciones interpersonales también.

G: y ahora en la pandemia se sumaron, el nuevo mail institucional, uno que tiene que ver con dirección, después otro con administración, un grupo de WPP, redes sociales de la comisión, ¿algo más?

Agus: de la comisión, no del seminario, eso es importante destacar. Ahora está habiendo una comunicación con el área de prensa del teatro real y los seminarios del seminario se están publicando por la paginas del teatro real, pero nada más que eso digamos

Feli: congestión digamos, no con gestión (entre risas)

G: ¿por qué?

Susi: todo se está manejando así en este momento, pero hay una voluntad, creo yo, hay una voluntad de poder abrir este vehículo de comunicación para salir hacia el afuera y eso es interesante

G: tengo la última pregunta para hacerles, el hacia dónde se dirige el seminario o hacia dónde debería ir el seminario ¿cuál es la visión a futuro para ustedes?

Feli: me parece que es una pregunta muy amplia pero creo que... tal vez hablo más desde un lugar de hacia dónde me gustaría que fuera que a donde realmente está yendo o puede llegar ahí, ojalá que sí, pero creo que es primero que nada hacia una institucionalización como venimos hablando tanto, tecnologización y apertura. Me parece que lo que necesitamos con urgencia es la apertura no solo hacia las otras instituciones artísticas de enseñanza en la ciudad sino también de teatros. tener una articulación con los distintos teatros de la ciudad, con las distintas academias, esferas gubernamentales, apertura para poder tomar la calle y los espacios de la ciudad, para poder compartir, liberar lo que tenemos encerrado

Susi: me encanta lo que dice Felipe, yo comparto plenamente eso, me gustaría, bah quizás yo no esté porque dentro de poco me jubilo, pero me gustaría poder trabajar el tiempo que me queda para construir esos puentes, que realmente el seminario salga, que pueda ir a hacer experiencia de teatro a escuelas, en el norte, en el sur, que vaya y venga gente de otras escuelas. No estoy hablando de acá de Córdoba sino de Tucumán, de La Rioja, que debe haber seminarios o escuelas semejantes, que podamos hacer esos intercambios con gente que está buscando también dentro de nuestras mismas líneas y procesos estéticos, ¿sí? y no para definirlos como únicos sino definirlos como cantidad de horas que le damos a determinados modos de aprender. Para mí eso es fundamental, yo creo que no lo voy a

ver, pero quizás ustedes si y los que están acá, que son gente muy participativa tenga espacios en el seminario del futuro. Eso hay que verlo, uno no puede trabajar en vano. Si uno está trabajando en algo, me parecería importante que los jóvenes que están ahora trabajando en esto después se les abra el espacio para producir eso que han soñado o ha pensado.

Feli: como dijo Elena en una reunión que tuvimos, sobre esta misma pregunta, Elena Serrada, la actual directora, ella decía que le gustaría transformar el seminario en un centro de pensamiento digamos, de poner el seminario en el centro de la escena intelectual también que sea... bueno... un lugar de discusiones, para pensar el teatro, repensar los sentires y eso a mí me parece muy rico y creo que se alinea con esto que decíamos con susana de... bueno... de compartir

Mati: yo quería linkear lo que decía lo que decía Feli antes con la pregunta anterior porque la comunicación interna no la vi yo porque no fui alumno del seminario, pero si lo que es comunicación externa que también habría que repensarla. Porque yo por fuera... primero que el espacio que ocupa el seminario en la página de la agencia o del teatro, me acuerdo que Susana decía, tiene una foto de alumnos que ni siquiera sabes de donde son, o sea ya empezando por ahí, ni siquiera una foto que represente al seminario y después el hecho de buscar información sobre el seminario y no enterarte de nada, ni de cuándo son las inscripciones ni de cómo se puede hacer para ingresar me parece que eso también contribuye a esa imagen cerrada, hermética de lo que es el seminario, después bueno ahora Agustina aporta que se está haciendo esta cogestión con la prensa del teatro espero que... yo creo que fue impulsado por la comisión o Elena porque la prensa siempre fue muy ajena (a lo que veo yo) del seminario, por ahí a las obras de teatro independientes que iban al teatro real también, porque no veías que el teatro las fomentara. La prensa del teatro real es muy de lo que viene de afuera y bueno... la persona que está a cargo de la prensa del teatro es prensa de Raúl Sancica nomás, por lo que pienso yo, estaría bueno que esto nuevo haga que realmente la prensa del teatro incluya al seminario, pero si, la comunicación no solamente tiene que ser interna sino también externa para cambiar la imagen que tiene la comunidad sobre el seminario Jolie.

G: Bueno, no sé si alguien quiere decir algo más...

Susi: Quiero hacer esta aclaración para que quede bien claro, que cuando viene alguien de afuera y nos dice que tenemos que hacer, cuando viene alguien y nos pregunta, se produce este intercambio entre nosotros que es un intercambio sabio que nos permite realizarnos y saber por dónde tenemos que seguir y por donde no. A mi todo lo que dijeron hoy, todo lo que le respondieron a la Vicu y nos preguntó la Vicu yo por un par de días tengo la cabeza llena de interrogantes así que te quiero agradecer Victoria porque me voy emocionada en el buen sentido. no afectada, sino emocionada y me alegra que puedo llevarme muuuchas palabras que han dicho les compañeres aquí que nunca se los había escuchado decir, nunca hablamos por ejemplo de que se dice que el seminario es elitista, por ejemplo, nunca nos dijimos “chicos se está diciendo eso, revisionemos que se está visualizando, nos miremos” entonces eso me parece importante, me parece que trajiste una muy buena... Llegaste en el momento justo además, cuando la comisión está madura para responderte cosas, no se si antes yo te hubiera respondido así yo he crecido y he aprendido un montón de todos ellos, de todos. De Feli, de Agustín, de la Luli, de la Guadi, que no esta, de la Euge con la que me he peleado bien peleada y hemos trabajado juntas maravillosamente. He aprendido un montón a comportarme porque me han ayudado a hablar de una manera que se me entienda así que te agradezco a vis por haber llegado en este momento y por haber disparado todo lo que dispararse, muchas gracias

G: bueno me alegro de que sirva.

## Encuestas

15/3/2021

Seminario de Teatro Jolie Libois - Encuesta a docentes sobre cultura organizacional

# Seminario de Teatro Jolie Libois - Encuesta a docentes sobre cultura organizacional

Hola, somos Victoria Bonel Vigliano, Macarena Torres y Sofia Rubiano.  
Estamos realizando nuestro trabajo final de grado para recibirnos de la Lic. en  
Comunicación Social de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, UNC. El tema de  
nuestro trabajo es el Análisis Institucional y planificación de la Comunicación del  
Seminario de Teatro Jolie Libois.

Nos ayudarías mucho respondiendo las siguientes preguntas, la información recabada es  
anónima y solo con fines académicos.



15/3/2021

Seminario de Teatro Jolie Libois - Encuesta a docentes sobre cultura organizacional

2. ¿Existe un ambiente de confianza y apertura entre los docentes?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- Sólo con algunas personas
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿Existe un ambiente de confianza y apertura entre docentes y la administración?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- A veces
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

4. ¿Existe un ambiente de confianza y apertura entre docentes y la dirección?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- A veces
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

5. A la hora de dar clases:

*Marca solo un óvalo.*

- Existe un programa con lineamientos claros.
- El programa depende de mí. Pero es evaluado.
- El programa depende de mí. Y no es evaluado.
- Otros: \_\_\_\_\_

<https://docs.google.com/forms/d/1APet1kRU7Sp6Q8zEHGIMe-TbyTbarSVx9PgsGT1TXdQ/edit>

2/6

15/3/2021

Seminario de Teatro Jolie Libois - Encuesta a docentes sobre cultura organizacional

6. ¿Observas limitaciones significativas para desempeñar bien tus funciones?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- A veces
- No sé
- Otros: \_\_\_\_\_

7. Si la respuesta fue afirmativa. ¿Podrías indicarnos cuáles?

---

---

---

---

---

8. ¿Reconoces los objetivos actuales de la organización?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No se
- No

9. Si la respuesta fue afirmativa: ¿podrías indicarnos cuáles son?

---

---

---

---

---

<https://docs.google.com/forms/d/1APet1kRU7Sp6Q8zEHGIMe-TbyTbanSVx9PgsGT1TXdQ/edit>

3/6

15/3/2021

Seminario de Teatro Jolie Libois - Encuesta a docentes sobre cultura organizacional

10. ¿Existe un espacio de encuentro para debatir sobre la organización?

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

11. ¿Existe una visión compartida sobre el futuro de la organización?

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No se

No

12. Si la respuesta es afirmativa. ¿Podrías definirla?

---

---

---

---

---

13. ¿Existe un conjunto de valores claros que dirigen las prácticas dentro de la organización?

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No se

No

15/3/2021

Seminario de Teatro Jolie Libois - Encuesta a docentes sobre cultura organizacional

14. ¿Podrías indicar cuáles son?

---

---

---

---

---

15. ¿Reconoces líderes dentro de la organización?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sé

16. En el caso de que tu respuesta sea afirmativa, identificas al líder por:

*Marca solo un óvalo.*

- Por trayectoria
- Por jerarquía
- Por el vínculo
- Otros: \_\_\_\_\_

17. ¿La dirección responde eficazmente a los cambios en el entorno?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- A veces
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

<https://docs.google.com/forms/d/1APet1kRU7Sp6Q8zEHGIMe-TbyTbanSVx9PgsGT1TXdQ/edit>

5/6

15/3/2021

Seminario de Teatro Jolie Libois - Encuesta a docentes sobre cultura organizacional

18. Ante la siguiente afirmación: La dirección cuenta con una estructura y organización eficaz.

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- No se
- En desacuerdo
- Otros: \_\_\_\_\_

Muchas  
Gracias!

Al finalizar nuestro trabajo estará a disposición del Seminario un resumen de lo investigado y la propuesta de planificación de la comunicación interna.  
Saludos!

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

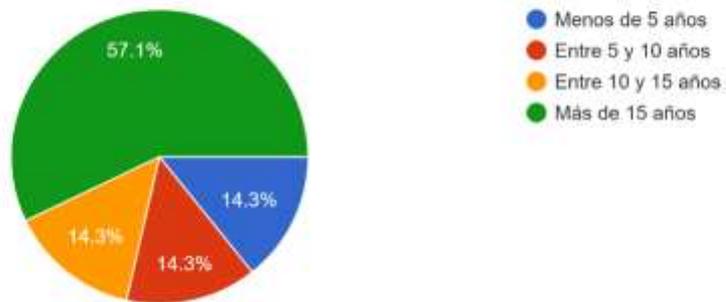
**Resultados de la encuesta a docentes:**

**- Enlace al Excel con los resultados:**

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MGSmIS37OQs36ys-8zFaznmwJf6c1vNFvEnqIWCLoiY/edit#gid=1959370565>

**- Resultados en gráficos:**

¿Hace cuanto tiempo sos docente en la organización?  
7 respuestas

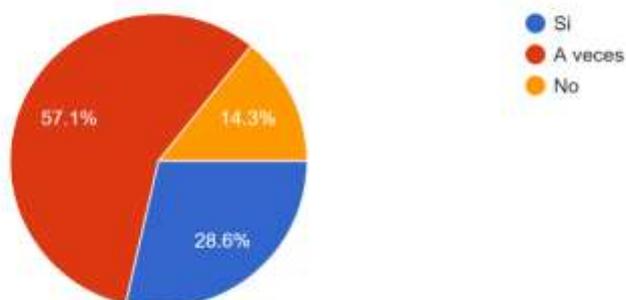


¿Existe un ambiente de confianza y apertura entre los docentes?  
7 respuestas



¿Existe un ambiente de confianza y apertura entre docentes y la administración?

7 respuestas



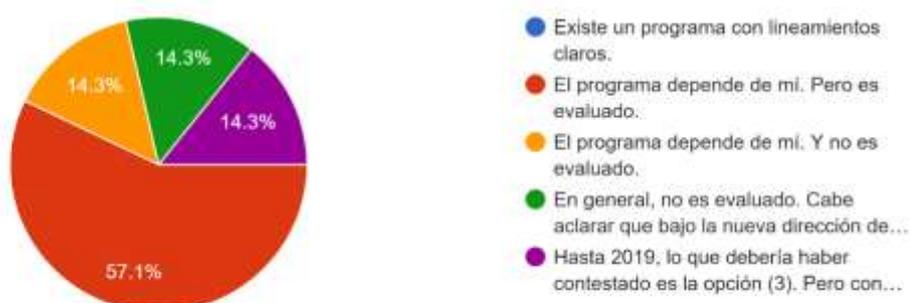
¿Existe un ambiente de confianza y apertura entre docentes y la dirección?

7 respuestas



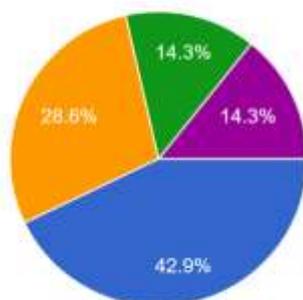
A la hora de dar clases:

7 respuestas



¿Observas limitaciones significativas para desempeñar bien tus funciones?

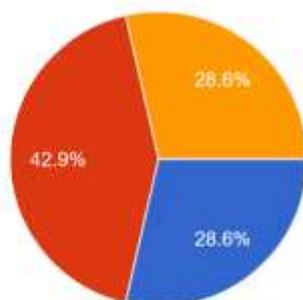
7 respuestas



- Si
- No
- A veces
- No sé
- Para el Curso de post certificación Dirección y puesta en escena, las limitaciones son del orden de producción. No contamos con elementos propios del seminario y a pesar de las promesas se hace muy d...

¿Reconoces los objetivos actuales de la organización?

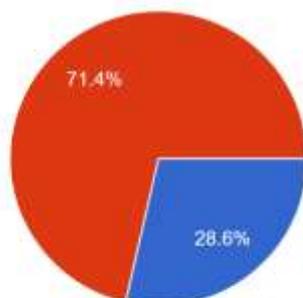
7 respuestas



- Si
- No se
- No

¿Existe un espacio de encuentro para debatir sobre la organización?

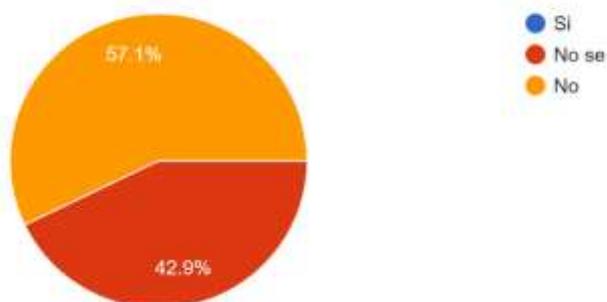
7 respuestas



- Si
- No

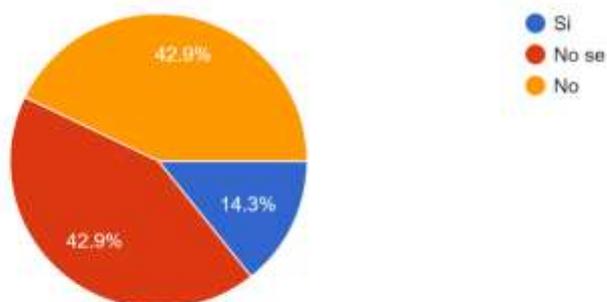
¿Existe una visión compartida sobre el futuro de la organización?

7 respuestas



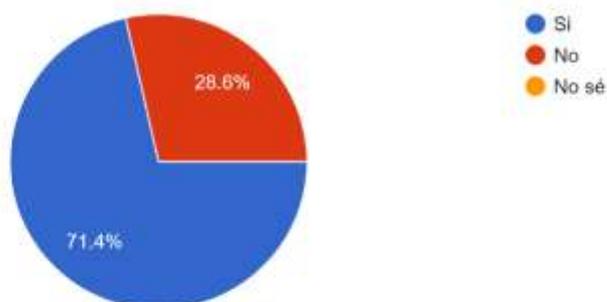
¿Existe un conjunto de valores claros que dirigen las prácticas dentro de la organización?

7 respuestas



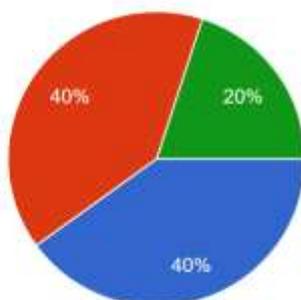
¿Reconoces líderes dentro de la organización?

7 respuestas



En el caso de que tu respuesta sea afirmativa, identificas al líder por:

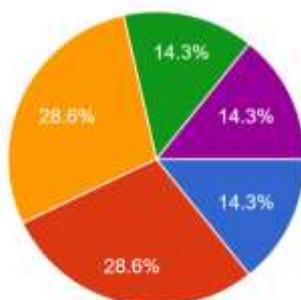
5 respuestas



- Por trayectoria
- Por jerarquía
- Por el vínculo
- La actual Dirección es de pésimo trato con los docentes y a dividido la poca relación que había.

¿La dirección responde eficazmente a los cambios en el entorno?

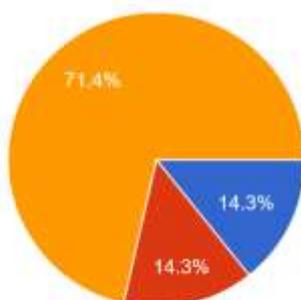
7 respuestas



- Si
- A veces
- No
- Nuevamente, cabe destacar el cambio de Dirección que el Seminario tuvo en el año 2020. Bajo estos nuevos lineamientos, la respuesta fue empática y coherente.
- Antes no. Con la llegada de la nueva directora, podría cambiar.

Ante la siguiente afirmación: La dirección cuenta con una estructura y organización eficaz.

7 respuestas



- De acuerdo
- No se
- En desacuerdo

**Resultados de la encuesta a alumnos y egresados:**

- Enlace al Excel con los resultados:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1IPhIjtyQCNWZEv5aedMSF6g5J9vnJeEl\\_afjVLJGRSk/edit#gid=1035674073](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1IPhIjtyQCNWZEv5aedMSF6g5J9vnJeEl_afjVLJGRSk/edit#gid=1035674073)

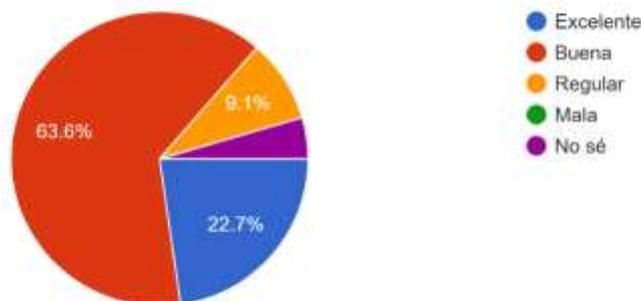
- Resultados en gráficos:

1. Alumnos:

¿Qué año estas cursando?  
22&nbsp;respuestas

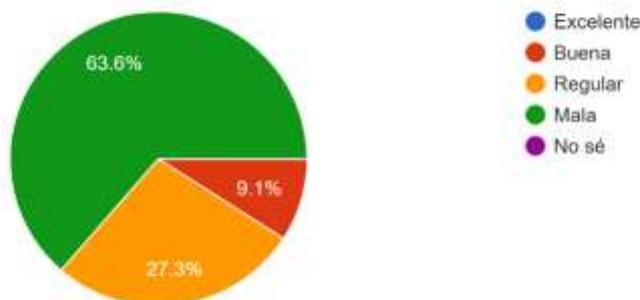


Cómo describirías la formación que te brinda el Seminario?  
22&nbsp;respuestas



### Como describirías la administración del Seminario?

22 respuestas



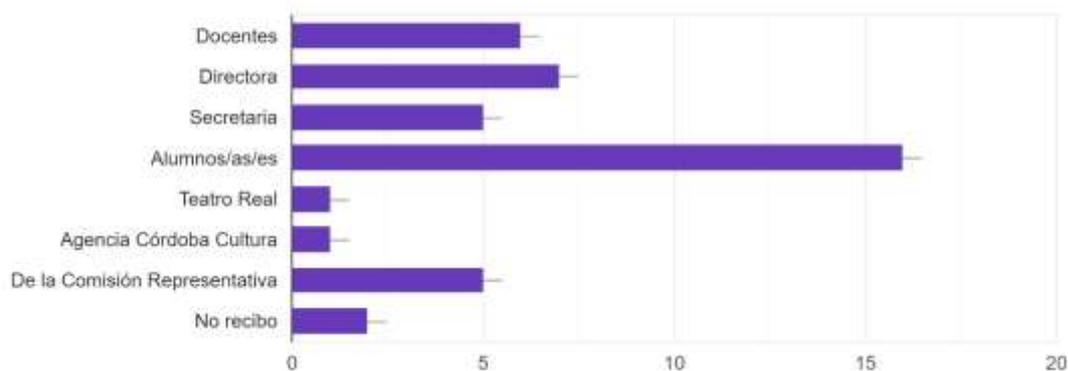
### ¿Modificarías o mejorarías aspectos del Seminario?

22 respuestas



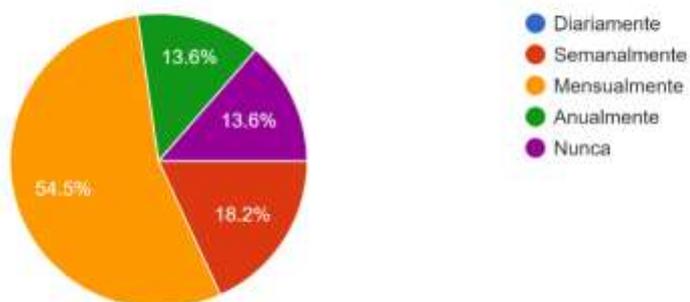
### De quién o quiénes recibes información sobre las actividades del Seminario (Cursos, clases, ausencias, cambio de horarios, paros, materiales, etc.)

22 respuestas



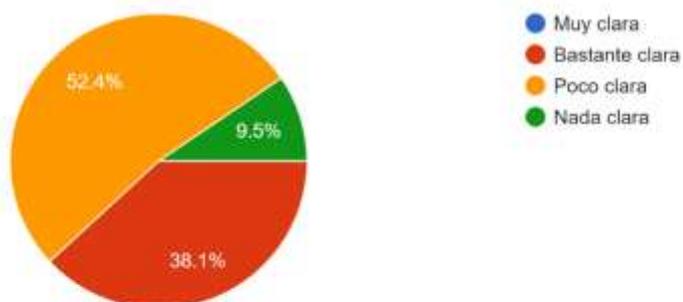
Con qué frecuencia RECIBIS información del Seminario durante el año lectivo?

22  respuestas



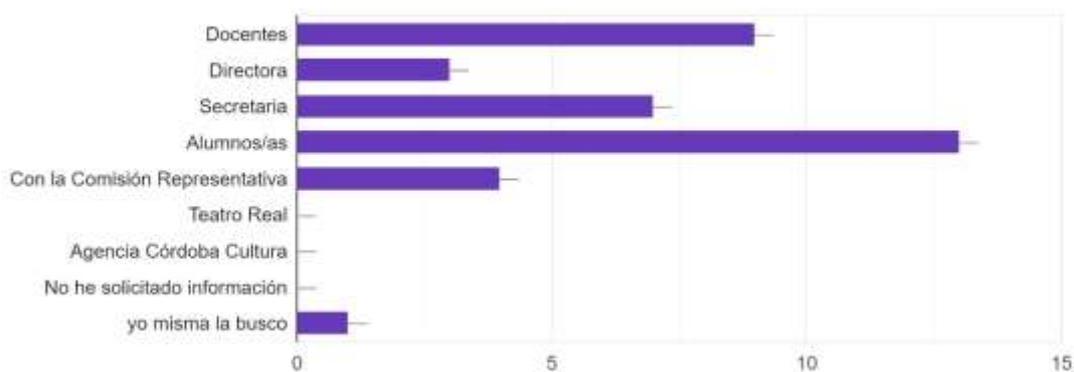
La información que te brindan, según tu opinión es:

21  respuestas



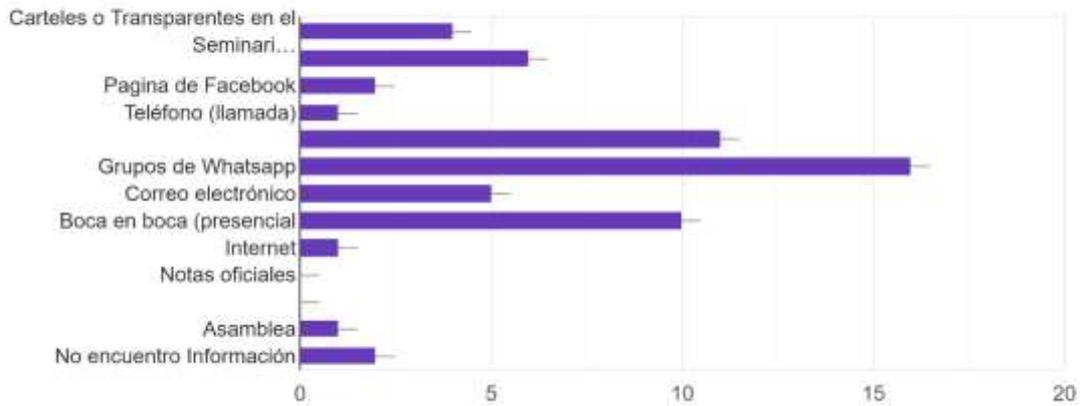
Cuando necesitas saber alguna información del Seminario ¿A quién te dirigis?

22  respuestas



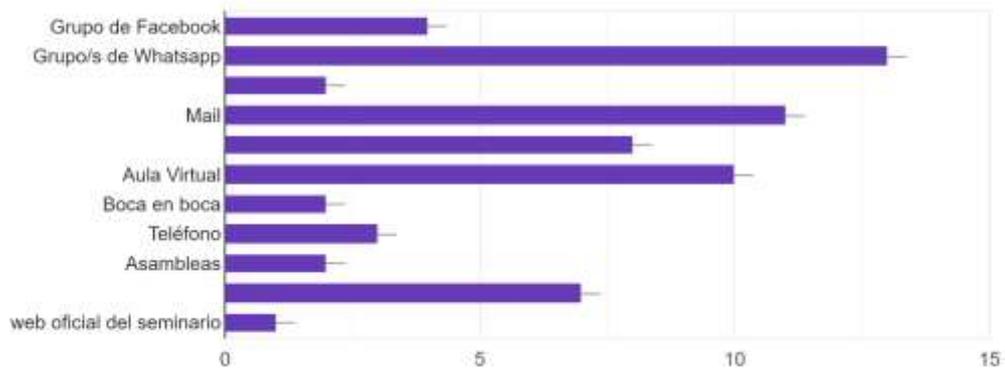
En cuál o cuáles de estos canales generalmente encontrarás la información que necesitas saber?

22 respuestas



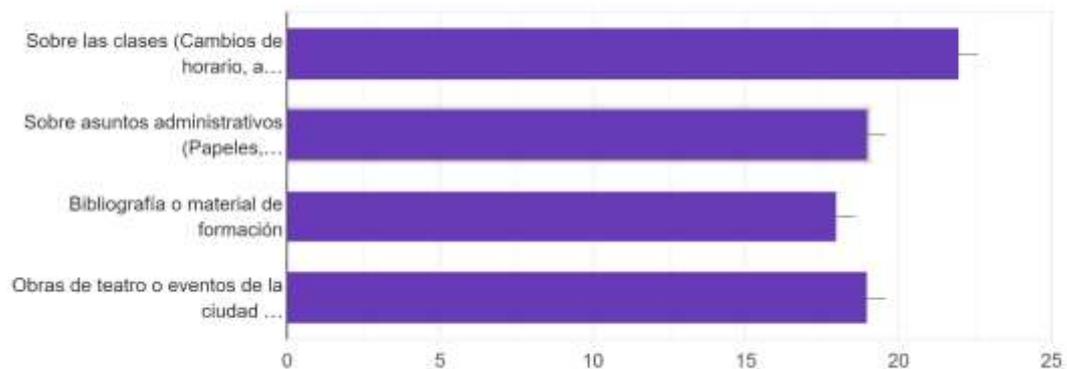
Si pudieras elegir, a la hora de RECIBIR información del Seminario ¿Qué canales de comunicación preferirías?

22 respuestas



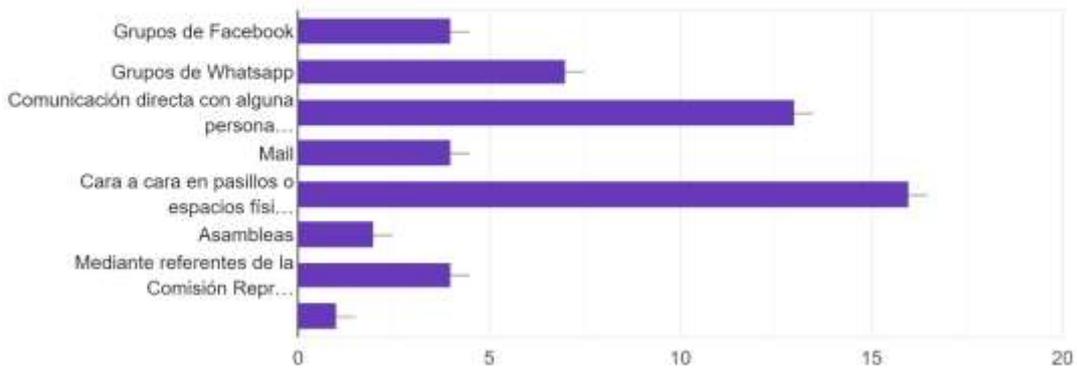
¿Qué información te gustaría RECIBIR del Seminario?

22 respuestas



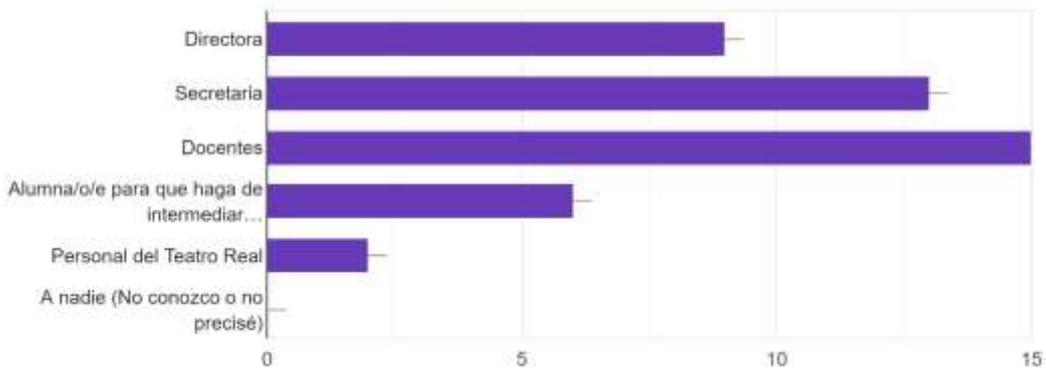
Si necesitas BRINDAR vos una información al Seminario (Dificultades con tramites, ausencias, conflictos, etc) ¿Por cuál o cuales de estos canales transmitis información al seminario?

22 respuestas



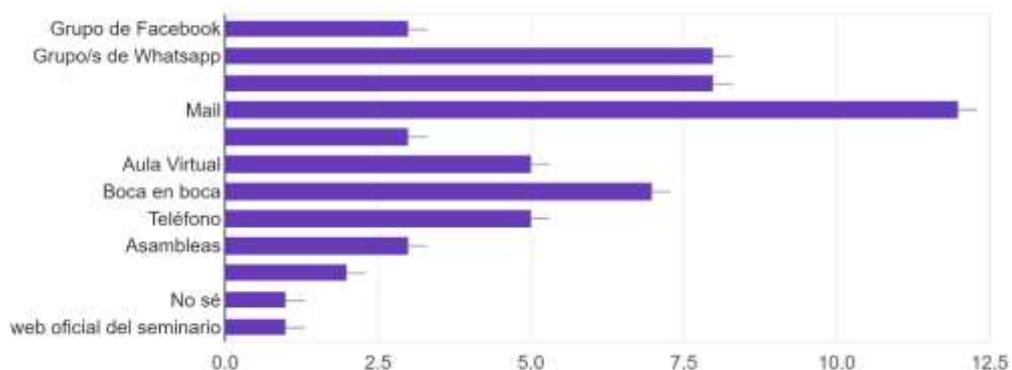
Si necesitas BRINDAR vos una información al Seminario (Dificultades con tramites, ausencias, conflictos, etc) ¿A quién acudís para llevarlo a cabo?

22 respuestas

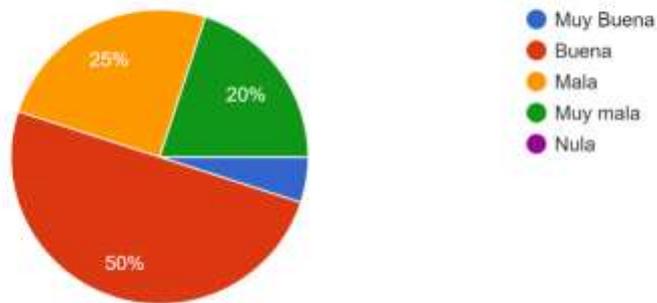


Si pudieras elegir, para BRINDAR vos una información al Seminario (Dificultades con tramites, ausencias, conflictos, etc) ¿Qué canales de comunicación preferirías?

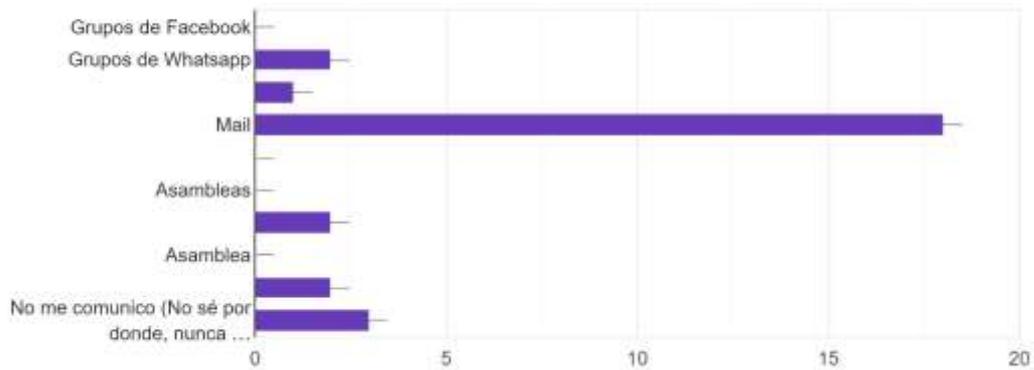
21 respuestas



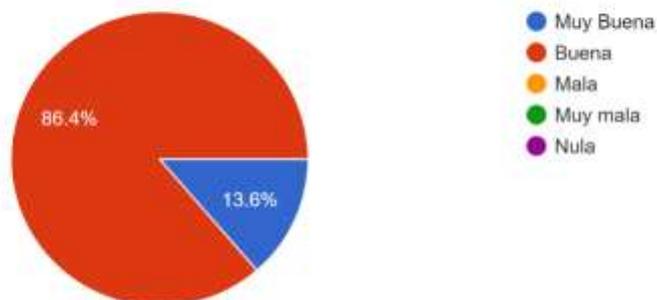
¿Cómo describirías la comunicación entre directivos y alumnas/os/es?  
20 respuestas



¿Por cuál o cuales de estos canales te comunicas con la directora del Seminario?  
22 respuestas

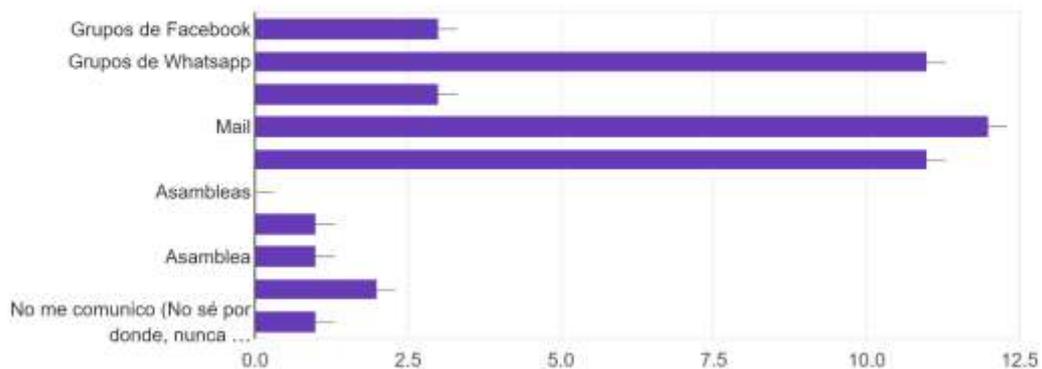


¿Cómo describirías la comunicación entre docentes y alumnas/os/es?  
22 respuestas



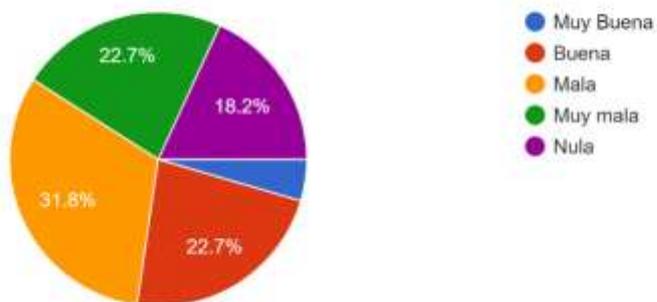
¿Por cuál o cuales de estos canales te comunicas con docentes ?

22 respuestas



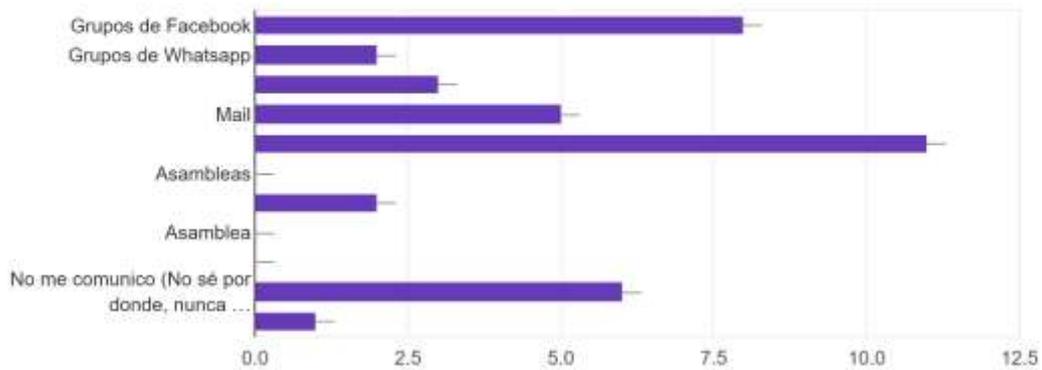
¿Cómo describirías la comunicación entre secretaria y alumnas/os/es?

22 respuestas



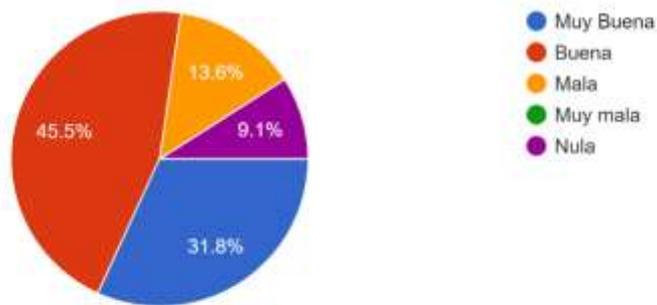
¿Por cuál o cuales de estos canales te comunicas con la secretaria del Seminario?

22 respuestas



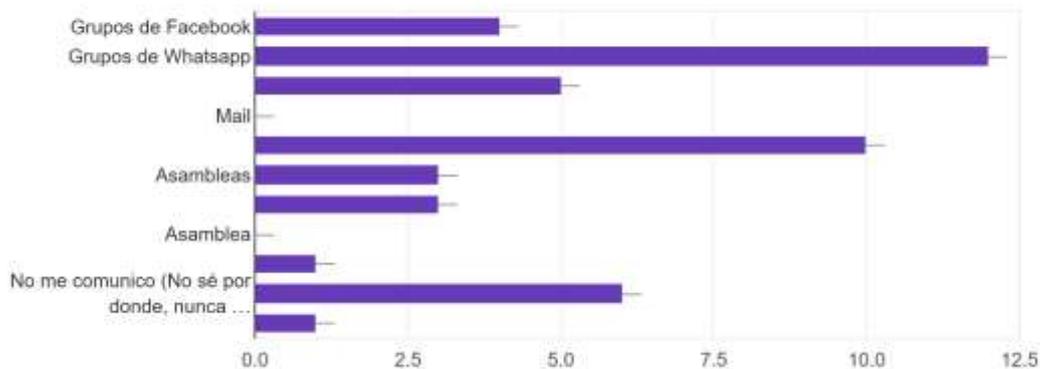
¿Cómo describirías la comunicación entre alumnos/as/es de distintos años ?

22 respuestas



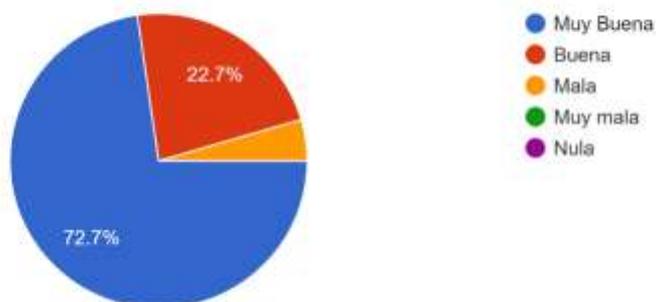
¿Por cuál o cuales de estos canales te comunicas con alumnos/as/es de otros cursos?

21 respuestas



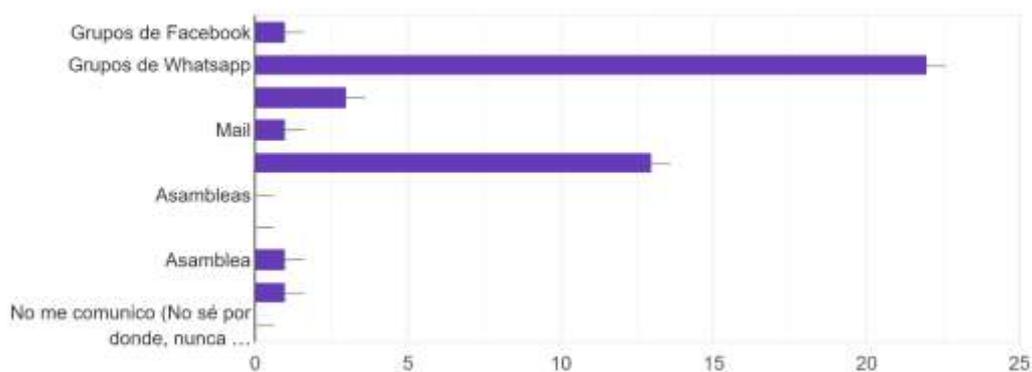
¿Cómo describirías la comunicación entre alumnos/as/es de tu mismo curso?

22 respuestas



¿Por cuál o cuales de estos canales te comunicas con compañeros/as/es de tu curso?

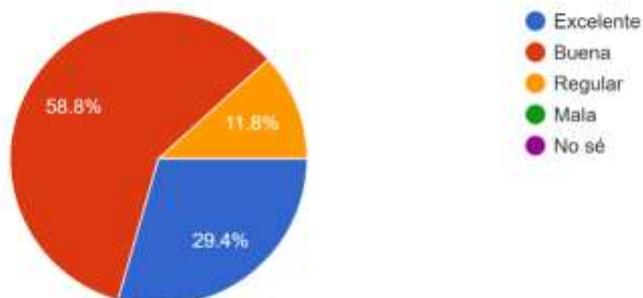
22 respuestas



## 2. Egresades:

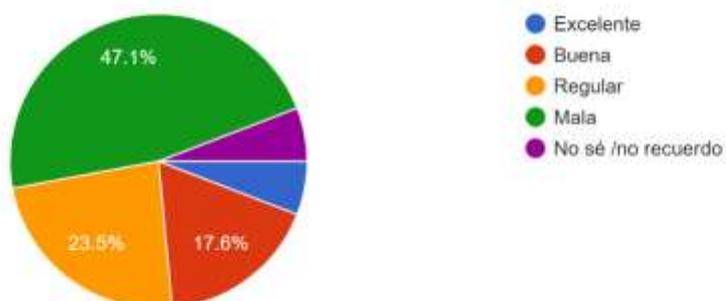
Cómo describirías la formación que te brindó el Seminario?

17 respuestas



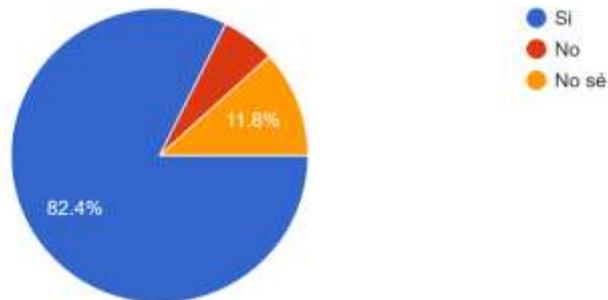
¿Cómo describirías la administración del Seminario?

17 respuestas



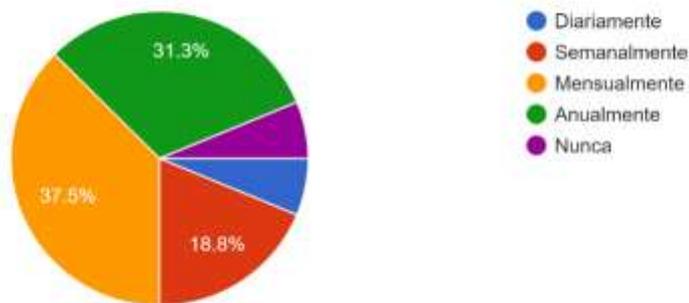
Según recuerdas o por lo que conoces actualmente ¿Modificarías o mejorarías aspectos del Seminario?

17 respuestas



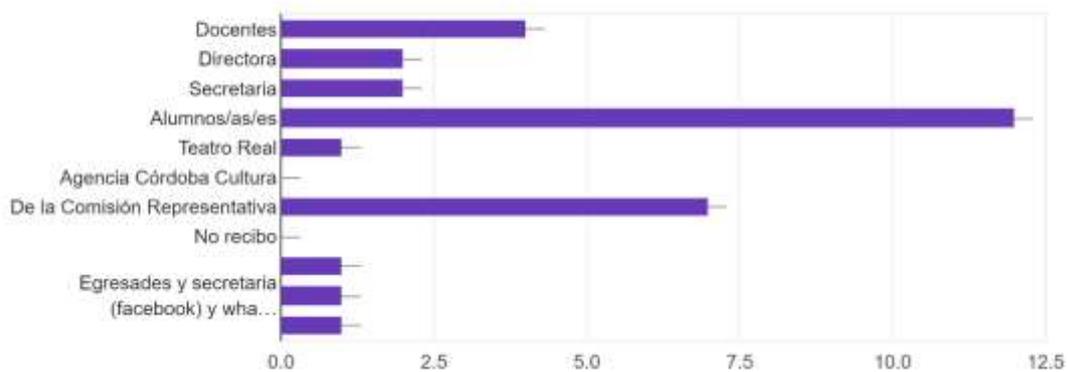
¿Con qué frecuencia RECIBIS información del Seminario?

16 respuestas

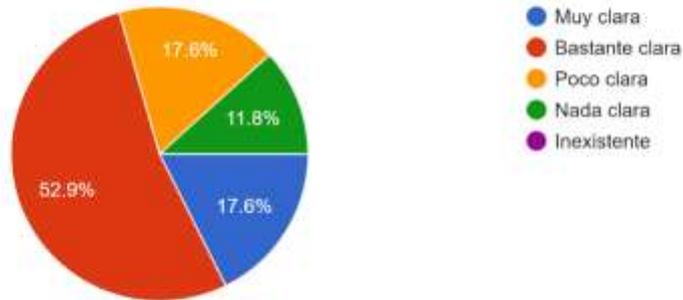


De quién o quiénes recibes información sobre las actividades del Seminario (Cursos, clases, ausencias, cambio de horarios, paros, materiales, etc.)

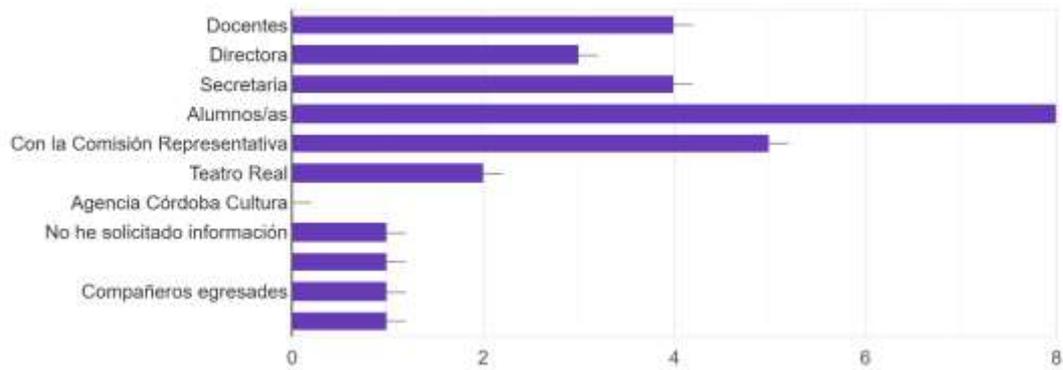
17 respuestas



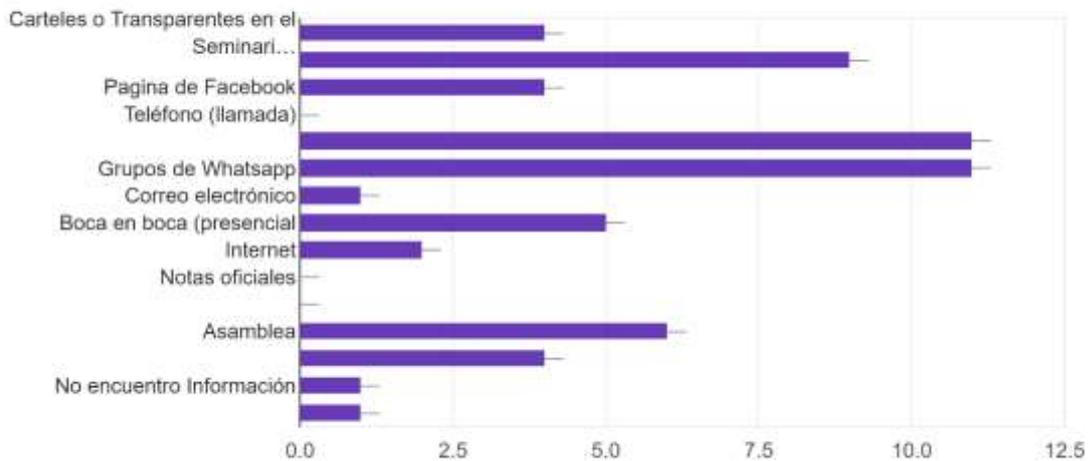
La información que te brindan, según tu opinión es:  
17 respuestas



Cuando necesitas saber alguna información del Seminario ¿A quién te dirigís?  
17 respuestas

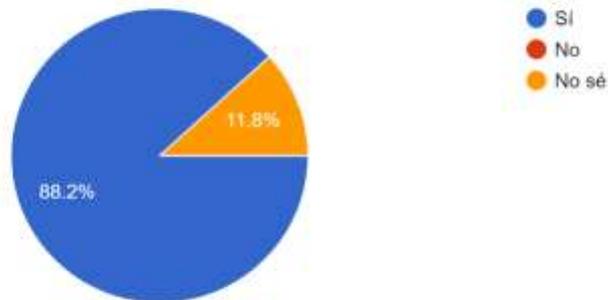


En cuál o cuáles de estos canales generalmente encontrás la información que necesitas saber?  
17 respuestas



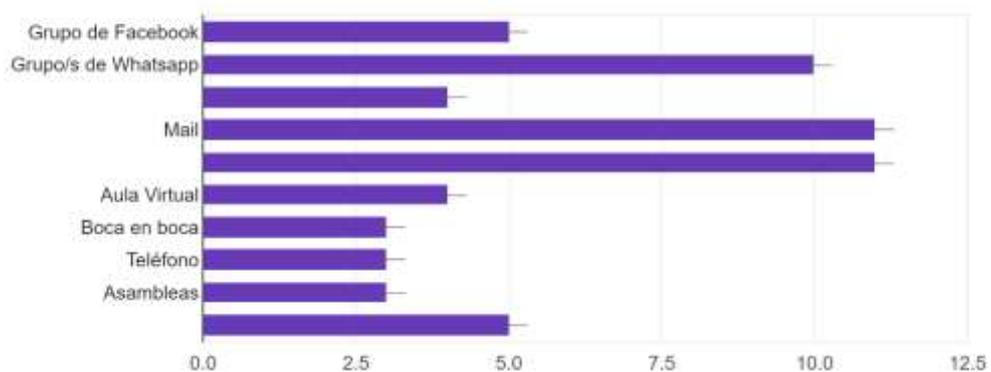
¿Te gusta/gustaría RECIBIR información del seminario?

17   respuestas



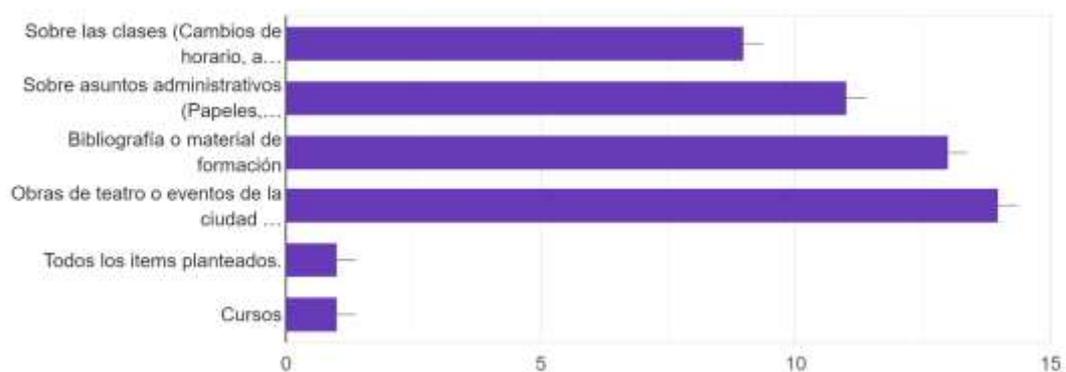
En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa. Si pudieras elegir, a la hora de RECIBIR información del Seminario ¿Qué canales de comunicación preferirías?

16   respuestas



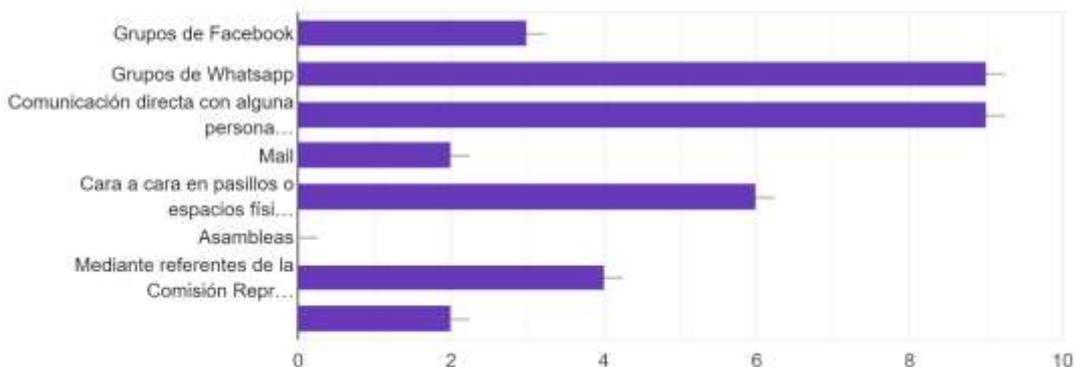
¿Qué información te gustaría RECIBIR del Seminario?

17   respuestas



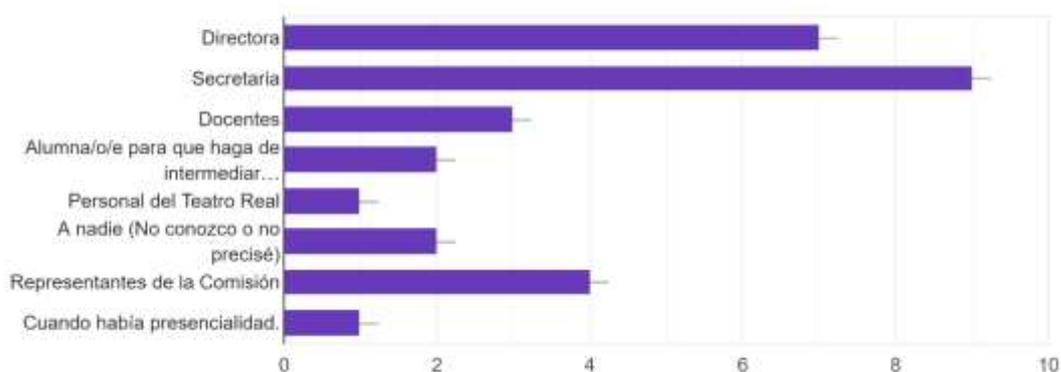
Si necesitas BRINDAR vos una información al Seminario (Dificultades con tramites, Solicitud de papeles, etc) ¿Por cuál o cuales de estos canales transmitis información al seminario?

17 respuestas



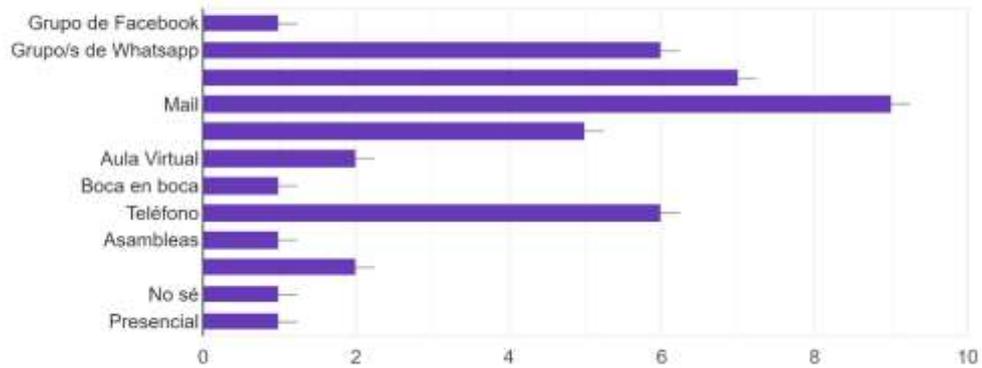
Si necesitas BRINDAR vos una información al Seminario (Dificultades con tramites, ausencias, conflictos, etc) ¿A quién acudís para llevarlo a cabo?

17 respuestas



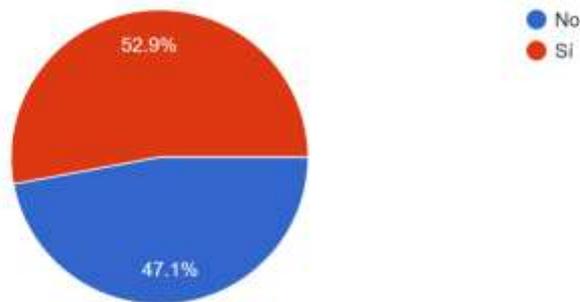
Si pudieras elegir, para BRINDAR vos una información al Seminario (Dificultades con tramites, ausencias, conflictos, etc) ¿Qué canales de comunicación preferirías?

16 respuestas



¿Mantenes contacto con docentes, administrativos o directivos de la Organización?

17 respuestas



¿Mantenes contacto con ex compañeros/as/es del Seminario?

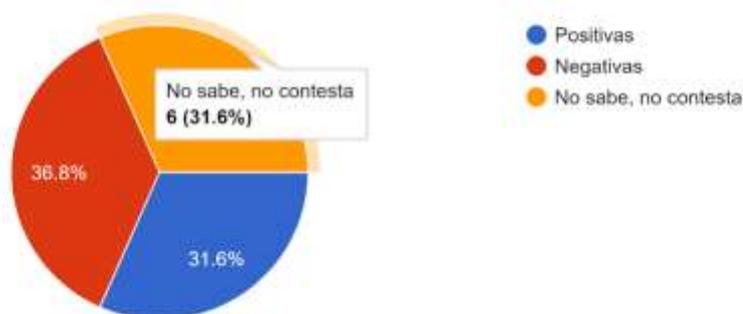
17 respuestas



### 3. Preguntas comunes a alumnos y egresados:

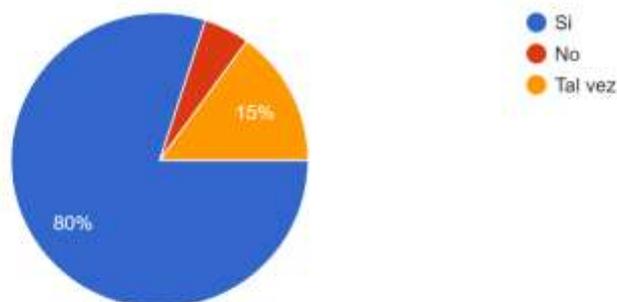
Como resultaron estas modificaciones?

19 respuestas



¿Recomendarías el Seminario como espacio de formación?

40 respuestas



#### Documentación:

En el siguiente enlace se adjunta documentación brindada por la organización. En una carpeta se encuentran documentos sobre regulaciones y normativas del seminario y en la otra carpeta sobre la comisión representativa del mismo.

Enlace de acceso:

<https://drive.google.com/drive/folders/16HqTcuQ7YhdtJkfv9loFJAx9Pq8eX9Zo?usp=sharing>