



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: El Isauro late : un modelo de educación popular en expansión y resistencia

Autores (en el caso de tesis y directores):

Natasha Abril Gazvoda

María Belén Riccillo

Sol María Benavente, tutora

Lila Wolman, co-tutora

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2023

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Sociales

Carrera de Ciencias de la Comunicación Social

Tesina de grado: *El Isauro late. Un modelo de Educación Popular en expansión y resistencia.*

Estudiantes:

- Natasha Abril Gazvoda (DNI:40.396.127)
- María Belén Riccillo (DNI: 36.171.432)

Tutoras:

- Sol María Benavente (DNI: 30.595.778)
- Lila Wolman (DNI: 16.512.007)

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Acercamiento a la organización y su trayectoria	4
1.2. Acercamiento a la problemática de situación de calle	6
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DESDE LA COMUNICACIÓN	11
2.1. Marco conceptual	11
2.2. Objetivos	16
2.3. Estrategia metodológica	16
2.4. Mapa de actores	18
2.5. Descripción y análisis comunicacional	25
2.6. Identificación y ponderación de las brechas, mapa causal, nudos críticos y líneas de acción	34
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	37
3.1. Fundamentación	37
3.2. Objetivos	37
3.3. Metas	38
3.4. Interlocutores de la propuesta	38
3.5. Filosofía de la intervención	38
3.6. Diseño estratégico	40
3.6.1. Estrategias de comunicación	40
3.6.2. Proyectos realizados	41
Proyecto N°1 “El Isauro se comunica”	41
Proyecto N°2 “El Isauro para nosotrxs”	44
3.6.3. Proyectos a futuro	46
Proyecto N°3 “Somos nosotrxs”	46
Proyecto N°4 “Criterios de circulación de la información de estudiantes”	48
3.7. Evaluación	50
4. CONCLUSIONES Y SENSACIONES EN TORNO AL ROL DE LXS COMUNICADORXS	51

5. BIBLIOGRAFÍA	54
6. ANEXOS	56
Anexo N°1: Entrevista a Miguel, coordinador del Centro de Integración Milagro Sala	56
Anexo N°2: Entrevista a Alejandra, docente del Jardín de Infantes	62
Anexo N°3: Entrevista a Laura, coordinadora del Nivel Secundario	68
Anexo N°4: Entrevista a Inés, coordinadora de talleres de Arte, Comunicación y Movimiento	73
Anexo N°5: Entrevista a Fernanda, docente de primaria de jóvenes y adultxs	80
Anexo N°6: Entrevista a Marianela, docente de primaria de jóvenes y adultxs	88
Anexo N°7: Entrevista a Moche, integrante de la Comisión de Comunicación	94
Anexo N°8: Entrevista a Rocío, coordinadora de los talleres de capacitación y formación para el trabajo	98
Anexo N°9: Entrevista a Pablo, coordinador de la Escuela de Formación para el Trabajo	105
Anexo N°10: Entrevista a Marive, integrante del Equipo de Apoyo	113
Anexo N°11: Entrevista a Alejandra, coordinadora del Centro de Actividades Infantiles	124

1. INTRODUCCIÓN

En 2019, se nos asignó trabajar con el Centro Educativo Isauro Arancibia (de ahora en más “El Isauro”) para nuestro trabajo integrador del taller anual de Políticas y Planificación (Cátedra Uranga) de la Carrera de Ciencias de la Comunicación (UBA). El Isauro Arancibia es un centro educativo que funciona como una escuela de nivel inicial, primario y secundario destinada a niñas, adultos y jóvenes que se encuentren en situación de calle. El Isauro trabaja con la población más vulnerable de la Capital Federal y, por lo tanto, el sujeto pedagógico que asiste a la institución es distinto al de cualquier escuela. Fue fundado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el año 1998, y, después de varias mudanzas, hace años que se encuentra ubicado en Paseo Colón 1318, en el barrio porteño de San Telmo.

Ya en el 2019 el Isauro estaba pasando por un momento de crecimiento y expansión deseado pero que, a su vez, puso de manifiesto una lógica distinta a la que había imperado hasta aquellos días. De manera que mientras que el Isauro se había construido como un lugar de militancia social y de horizontalidad hace más de 20 años, la institucionalización surgió recientemente como un desafío necesario para consolidarse en el campo educativo y social. En ese sentido, la planificación estratégica es una necesidad de la organización pero también un gran desafío debido al ritmo acelerado, a la urgencia de la coyuntura, los cambios repentinos, y demás características que impone la realidad cotidiana del sujeto pedagógico que es el centro del proyecto educativo.

En la presente tesina de intervención nos proponemos realizar una sugerencia de planificación estratégica basada en un análisis situacional que, si bien parte de algunas de las problemáticas ya identificadas en 2019, se actualiza en función de un proyecto educativo integral que se encuentra en constante movimiento. En aquel momento, habíamos comprendido tanto la participación al interior del equipo de coordinación como la articulación con otras organizaciones para la incidencia en cuanto a la educación popular y a la problemática de la situación de calle. En el presente trabajo prescindimos de este último eje para enfocarnos con mayor detenimiento en las dinámicas internas del Isauro.

Para realizar nuestro trabajo, fue necesario un acercamiento a la temática sobre personas en situación de calle, en lo que respecta a la historia local y al marco normativo que moldea las vidas de este sujeto pedagógico particular. Asimismo, se hizo un trabajo de campo que nos permitió sistematizar los sentidos que circulan en la comunidad, e identificar no sólo los actores que

intervienen en dicho escenario social sino también las relaciones entre ellos y sus percepciones. La observación no participante, las entrevistas en profundidad, y el análisis documental nos posibilitaron identificar los nudos problemáticos y la visión de futuro compartida. En base a este conocimiento que surgió de la experiencia, elaboramos líneas de acción que sustentaron los proyectos realizados para materializar ese anhelo prospectivo. Para concluir, elaboramos una reflexión sobre nuestro rol como comunicadoras en organizaciones sociales.

1.1. Acercamiento a la organización y su trayectoria

En sus 25 años de trayectoria desde su fundación en 1998, el Isauro Arancibia atravesó una serie de situaciones que marcaron su historia. En sus inicios, el Centro Educativo estuvo conformado por tres grupos de estudiantes: integrantes de la Asociación de Mujeres Meretrices de Argentina (AMMAR), lxs militantes del Movimiento de Ocupantes e Inquilinos (MOI), y las personas en situación de calle. El propósito de la organización era el de abordar los contenidos escolares adaptándose a las necesidades de su población, tomando a la realidad de sus estudiantes como punto de partida. Susana Reyes, actualmente coordinadora general de la escuela, fue la primera docente. Sus primerxs estudiantes fueron Analía y Luis de 15 años, que vivían en la zona de Constitución.

En un primer momento el Isauro tenía sede en el edificio de la central obrera Central de Trabajadores de la Argentina (CTA), organismo que impulsó su creación. Con la crisis del 2001, la matrícula escolar aumentó, por lo cual fue necesario extender el horario de las clases en dos grupos: de 11 a 13 horas, por la mañana, y por la tarde de 14 a 16 horas. Entre los años 2002 y el 2005 llegaron a una matrícula de cien estudiantes. En esta etapa trabajaban cuatro maestros en una misma aula, dando clases a tres ciclos.

En el año 2006, la organización se mudó a la casona del MOI y se puso en marcha la jornada extendida. En esta etapa el Isauro adquirió una forma más escolar y, si bien pasaron de tener sólo un aula en la CTA a tener dos, las aulas quedaron chicas al poco tiempo: se dio un gran crecimiento de la matrícula, principalmente a partir del boca en boca de lxs pibxs. Además, aumentó la cantidad de personal educativo en la institución, incluyendo no sólo maestrxs sino también la incorporación de un psicólogo y de una trabajadora social. Fue tomando forma de acuerdo a la propia demanda de los alumnos, mientras que se fueron incorporando “ranchadas” que llegaban desde Once, Constitución y Retiro. En este tiempo se crearon dos aulas nuevas (una destinada para la reunión de los profesores y otra para el jardín) y se creó un nuevo horario a la mañana.

En 2007 se mudaron a la UOCRA, un edificio cinco veces más grande que el lugar anterior. Este espacio les permitió incorporar otra aula, biblioteca, sala de computación y comedor. En esta etapa, se comenzaron a introducir ejes articuladores de las actividades, los cuales se mantuvieron a lo largo del año: el amor, los sueños, y el cuerpo fueron algunos de ellos. De a poco, el Isauro fue construyendo su identidad y el equipo docente se afianzaba cada vez más. Fue el momento de “hacer escuela” (tal como dijo Susana Reyes en la reunión donde nos recibieron por primera vez en 2019): ya había una identidad institucional y se fueron instaurando algunos rituales escolares tradicionales.

El jardín de infantes surgió como una necesidad, debido a que lxs estudiantes llevaban a sus hijxs al colegio porque no tenían con quien dejarlos. En el año 2010, se institucionalizó el mismo y se abrió a la comunidad. En esta etapa comenzaron a incorporar clases de Música y Educación Física; y para lxs estudiantes de primaria, una serie de talleres (plástica, narración, artesanías, revista, teatro), algunos de ellos curriculares y otros optativos a contraturno.

En 2011 se acondicionó una nueva sede del Isauro, el edificio en el que actualmente se encuentra la institución en Paseo Colón 1318, frente al ex Centro Clandestino de Detención Club Atlético, en el barrio de San Telmo. Del otro lado, se encontraba el Centro de Día para jóvenes en situación de calle CAINA (Centro de Atención Integral para Niños y Adolescentes). El edificio es inmenso, pero la escuela sólo disponía del piso superior. En este momento ya contaban con tres ciclos y el Grado de Nivelación, y el mantenimiento diario requería de auxiliares y administrativos. En esta etapa, también abrieron el Centro de Actividades Infantiles (CAI).

En estos últimos años tuvieron que defender el edificio de varias amenazas. Por un lado, la desidia y el desinterés de las autoridades del Gobierno de la Ciudad. Por el otro, la amenaza de la construcción, sobre la avenida Paseo Colón del Metrobús, lo que implicaba el derrumbe de una parte de la escuela. Para ese entonces, la pertenencia al edificio era notoria. Finalmente, desde el Ministerio de Educación les anunciaron que el trazado del Metrobús no implicaría al edificio del Isauro y que se invertirían 14 millones de pesos a la refacción del mismo. Estas obras de remodelación de la escuela concluyeron en abril del 2016. El Isauro se afianzaba como institución y se expandía cada vez más. Para ese entonces, ya ocupaba los tres pisos del edificio.

Que el Centro Educativo lleve el nombre Isauro Arancibia no es casual. Al igual que Isauro, el joven maestro asesinado por la dictadura en los años setenta en Tucumán, Susana Reyes también fue víctima del terrorismo de Estado de la última dictadura cívico-militar y es sobreviviente del ex Centro

Clandestino de Detención Vesubio. Su lucha por los Derechos Humanos y en búsqueda de Memoria, Verdad y Justicia se ven reflejados en el proyecto educativo que lleva adelante.

Susana Reyes afirma que si bien el proyecto nace como un Centro Educativo, es una escuela por su funcionamiento y su función. Define al Isauro como una escuela primaria pública inclusiva de adolescentes y adultxs, fundada a partir de las necesidades reales de su sujeto pedagógico: niñxs, adolescentes, jóvenes y adultos en situación de calle, con sus derechos vulnerados. Es una tarea todavía pendiente del Ministerio de Educación dotar a la institución de un marco legal que le permita ser reconocida como una escuela para restituir a cientos de niñxs, hombres y mujeres al derecho a una educación pública de calidad y a la posible articulación con otras instancias educativas.

1.2. Acercamiento a la problemática de situación de calle

¿Qué significa estar en situación de calle? De acuerdo a la psicóloga, activista e investigadora Jorgelina Di Iorio (2019), la problemática comprende a quienes utilizan la calle como lugar de pernocte, también llamado situación de calle efectiva, pero también incluye a todo otro conjunto de personas que no cuentan con una vivienda efectiva. Lo cierto es que la persona en situación de calle es un concepto relativamente reciente y resultó de la organización de las organizaciones de la sociedad civil involucradas en la temática que se cristalizó en la visibilización de este sujeto y en los avances normativos en las últimas décadas. Es por esta razón que incorporar definiciones relativas al marco jurídico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sus alcances nos serán de utilidad para comprender al sujeto pedagógico que concurre al Isauro Arancibia así como la labor de la organización, su proyecto pedagógico y sus perspectivas.

La mención a este sujeto se remonta a los años noventa, cuando se le denominaba “persona sin techo”. La Ley 24.430 sancionada en 1996 en su artículo 31 proclama el derecho a una vivienda digna y un hábitat adecuado. Un año más tarde, se creó en la Ciudad de Buenos Aires el Programa Integrador para Personas o Grupos Familiares en Situación de Emergencia Habitacional. El programa fue complementado por dos subprogramas para personas denominadas "sin techo": el primero ofreciendo alojamiento en paradores, y el segundo con alojamiento por 15 días en hoteles a las familias. Con esta iniciativa, la población en situación de calle irrumpió por primera vez en la agenda pública.

En 1998, se sancionó en CABA la ley 114 de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes, que dicta una perspectiva integral para esta población. Para tal fin, se dispuso la

creación del Consejo de Niños y Adolescentes como organismo especializado en alianza con las defensorías zonales.

En el nuevo milenio, se creó el Programa Buenos Aires Presente (BAP). El BAP, que aún sigue vigente, no se limita a las personas en situación de calle sino que asiste en situaciones de emergencia al conjunto de la sociedad. A través de sus unidades móviles asociadas a la línea telefónica 108, brinda información sobre los servicios sociales disponibles y traslada a las personas a los "paradores" (construidos con base en la ley 445 de CABA) para que pasen la noche.

En el año 2002, se modificaron los programas destinados a las familias en situación de calle. El decreto 895/02 modificó la opción de alojarse en hoteles transitorios por el subsidio habitacional por única vez, que sería la forma de asistencia de ahora en adelante.

La Ley de Emergencia Habitacional de la CABA N°1.408, sancionada en 2004, propuso un nuevo destinatario legal. La población objetivo no sólo pasaron a ser las personas en situación de calle, sino también las personas con una sentencia firme de desalojo. Ese mismo año, se creó la Operatoria Apoyo a las Familias en Situación de Calle, con el fin de efectivizar la implementación del decreto 895/02 (que había establecido el subsidio habitacional para familias). También se dictó el decreto 1.234/04 que creó el Programa de Apoyo Habitacional para efectivizar la asistencia a familias en situación de calle alojadas en hoteles clausurados administrativamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En 2005, se dio un cambio de perspectiva de política pública y se comenzó a utilizar el vocabulario de fortalecimiento, integración y atención inmediata. Además de las modificaciones en el plano discursivo, se dispusieron nuevas normativas. Los programas se transfirieron a la Secretaría de Desarrollo Social vía el decreto 106/05. En segundo lugar, se crearon diversos organismos específicos, tales como la Dirección General de Sistemas de Atención Inmediata y la Subsecretaría de Promoción e Integración Social; la Dirección General de Fortalecimiento Familiar dentro de la Subsecretaría de Gestión Social y Comunitaria para los programas familiares.

El Programa Atención para Familias en Situación de Calle comenzó en 2006, con la función de otorgar subsidios habitacionales, en reemplazo del subsidio por única vez (derogando el decreto 895/02). Un año más tarde, con la sanción de la ley 2472, se extendió por tres años la Ley de Emergencia Habitacional y se vetó el artículo que suspendía los desalojos. La Secretaría de Desarrollo Social adquirió rango ministerial.

En el año 2008, la población objetivo de la asistencia estatal se redujo a aquellos que se encontraran en situación de calle “comprobable”, y se suspendieron los desalojos de inmuebles de propiedad pública ocupados con fines habitacionales con la ley 2.973. En 2009, se vetó la ley anterior y el gobierno porteño asumió como propio el patrimonio público. Con la resolución 1.554 ese mismo año se reglamentó el programa Atención para Familias en Situación de Calle (que había iniciado cuatro años antes).

En 2010, se prorrogó por tres años más la emergencia habitacional en la ciudad con la Ley 3.654. Este año también sucede un hito importante, producto de la lucha de la Red de la Calle, que es la sanción de la ley 3.706 de “Protección Integral y Garantía de los Derechos de las Personas en Situación de Calle”, aún vigente. La misma proclama que se consideren personas en situación de calle a los hombres o mujeres adultos/as o grupo familiar, sin distinción de género u origen que habiten en la calle o espacios públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La ley utiliza una denominación similar a la expresada por Di Iorio, pero incorpora también el término de personas en riesgo a la situación de calle, que alcanza a hombres o mujeres adultos/as que: a) se encuentran en instituciones de las cuales egresarán en un tiempo determinado y estén en situación de vulnerabilidad habitacional; b) se encuentren debidamente notificados de resolución administrativa o sentencia judicial firme de desalojo; c) habiten en estructuras temporales o asentamientos, sin acceso a servicios básicos y/o en condiciones de hacinamiento.

En este sentido, la ley 3.706 dispone que hay tres niveles de situación de calle. El primero, es la situación de calle efectiva, que duermen en las calles. El segundo, quienes viven en paradores o refugios. En tercer lugar, las circunstancias precarias donde se alquila un lugar a muy bajo coste y se está en riesgo de calle. A este grupo se suman quienes están en instituciones como cárceles, hospitales de salud mental, que como suele suceder no tienen dónde ir cuando egresan.

En el 2011, se declaró el fin de la emergencia habitacional con el veto de la ley 3.654. Dos años después, la movilización de organizaciones sociales conquistó el decreto 310/13, por la cual se le otorga una casilla de correo postal gratuita a todas aquellas personas en situación de calle y en riesgo a la situación de calle, que les permitía contar con un domicilio legal, necesario para la realización de trámites, inscripción escolar, entre otros. El decreto 165/13, por su parte, aprobó el convenio para que organizaciones civiles apoyen al gobierno en la implementación de las Leyes 3.706, 4.036 y 4.013, con financiamiento público. Un año más tarde, el Gobierno de la Ciudad lanzó el Operativo Frío para asistir a las personas en situación de calle durante el invierno.

Las políticas principales vigentes actualmente en la Ciudad de Buenos Aires son el Programa Buenos Aires Presente que incluye 27 paradores, articulados con los móviles que circulan por la ciudad y la línea telefónica 108. También, se encuentra el programa para familias en situación de calle a partir del decreto 690/06 que dicta que si las familias presentan un certificado serán compensados con ayuda económica, modificado por el decreto 148/21 que estipula un monto anual de \$156.000.

Si bien la ley 3.706 significó un logro producto de la lucha popular, su aplicación no se encuentra libre de críticas. La mayoría se enfoca en la falta de cumplimiento de obligaciones del Estado, específicamente en la no existencia de políticas públicas integrales y articuladas entre los diferentes organismos y la falta de presupuesto¹. Se hace énfasis también en la falta de avance en la transformación de los paradores en Centros de Integración Social, tal y como lo indica la ley².

Más recientemente, en 2021, el Senado Nacional aprobó el proyecto de ley que garantiza los derechos humanos de las personas en situación de calle. Esta ley, la N° 27.654, se reglamentó en abril de 2023. La norma dicta que es el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación quien está a cargo de implementarla, y entre sus principales puntos se encuentran: la agilización del trámite de D.N.I. para esta población, un “protocolo de procedimiento de actuación de la fuerza pública”, y la creación de una Red Nacional de Centros de Integración Social que no sólo brinden tránsito sino también alimentación y capacitaciones de inserción laboral. Asimismo, se asignó al INDEC la tarea de realizar un relevamiento nacional.

Más allá de las cuestiones formales dispuestas por el marco normativo, lo cierto es que es una población que crece cada año en la realidad. Los números contabilizados por el Ministerio de Hábitat y Desarrollo Humano de la Ciudad de Buenos Aires fueron 866 en 2016, 1.066 en 2017, 1.091 en 2018, y 2.573 en 2021. El número se duplicó luego del momento más álgido de la pandemia que implicó el aislamiento social en los domicilios particulares. Como sostiene Bachiller (2021), es posible vislumbrar una relación entre crisis socioeconómica e incremento de la población en situación de calle.

También es cierto que no hay un único modo de contabilizar esta población. En una entrevista en Radio Splendid realizada en 24 de enero de 2023, el referente de la organización Proyecto 7

¹ Comunicado del Consejo Profesional de Graduados en Servicio Social o Trabajo Social de CABA.

Facebook. En línea:

https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=3734921356620763&id=331464920299774&locale=nl_BE&paipv=0&eav=AfaGAD0Ma4pdnNsp9oolxoobK6y_w_oL6TLSCSmuPrMRk5-S6i6cz1sdhM3Xq13J4JM&_rdr/

² Proyecto 7. Marco Legislativo. *Sitio web de Proyecto 7*. En línea: <https://proyecto7.org/marco-legislativo/>

Horacio Ávila cuenta que no es suficiente con recorrer los principales puntos céntricos en cuatro horas para dar cuenta de una población que está en constante movimiento: “El censo se hace desde las 20 horas hasta las 4 de la mañana, así es como censa la ciudad de Buenos Aires. No se puede saber jamás cuántas personas realmente viven en la calle. La gente que vive en la calle de noche se ‘esconde’, se va a dormir, se oculta de la policía, la violencia y demás. Si quieren saber cuántas son las personas en la calle, tienen que entender los códigos. Nosotros (quienes realizamos el Censo Popular de Personas en Situación de Calle) censamos en diferentes horarios, días de semana, los fines de semana. Con una metodología como la planteada por Proyecto 7, nos damos cuenta cuántos niños, abuelos, personas con discapacidad y familias completas hay en la calle”³.

El Primer Censo Popular de Personas en Situación de Calle se realizó en el año 2017. Es llevado a cabo por las organizaciones de la sociedad civil y utiliza parámetros acordes a la realidad específica de la población. Sus resultados difirieron significativamente con respecto a los datos oficiales. El primer censo contó 4.394 personas viviendo en la calle frente a las 1.066 del GCBA. Dos años más tarde ese número aumentó a 7.251 personas (mientras que el GCBA contabilizaba 1.091). De este último relevamiento realizado en 2019, el 52% afirmaba que era la primera vez que se encontraba en esa situación. En el 42% de los casos, la principal causa que motivó la situación de la calle fue económica: pérdida del trabajo, incapacidad de pago, ampliación de familia.

Si bien no hubo una nueva edición del censo, se estima que actualmente hay un 30% más de personas viviendo en esta situación, lo que daría un aproximado de 10.000 en toda la ciudad. El INDEC estimó la población este año, 2023, en 2.292 personas a nivel nacional, cuya desagregación coincide con lo contabilizado en la ciudad por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Esta cifra suscitó protestas por parte de las organizaciones que argumentan que no refleja el 8% de indigencia en todo el país, ni tampoco se condice con los números obtenidos en el último censo popular⁴.

³ https://twitter.com/splendidam990/status/1617941676655509505?ref_src=twsrc%5Etfw

⁴ Soriano, F. (3 de febrero de 2023). *El Censo arrojó que hay menos de 3 mil personas en situación de calle y disparó las críticas de las organizaciones*. Infobae. En: <https://www.infobae.com/sociedad/2023/02/03/el-censo-arrojo-que-hay-menos-de-3-mil-personas-en-situacion-de-calle-y-disparo-las-criticas-de-las-organizaciones/>

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DESDE LA COMUNICACIÓN

2.1. Marco conceptual

El enfoque del presente trabajo es el de intervenir desde la comunicación. Si bien la intervención ha sido asociada a ciertas disciplinas como el trabajo social o la psicología social, la complejidad de la cuestión social requiere de un trabajo multidisciplinario en el que la comunicación tiene mucho que aportar. Es por eso que no nos centramos en el sistema de medios de comunicación. Las prácticas sociales son, desde lo comunicacional, *prácticas de enunciación* que se van construyendo a través de las narraciones, así como también de las tensiones y lo no dicho (Martín-Barbero, 2002). Lo que nos compete, entonces, son los procesos comunicacionales: las interacciones entre sujetos en el ámbito de la vida cotidiana, donde se producen, intercambian y negocian formas simbólicas, y donde, además, los sentidos están atravesados por intereses y formas de poder (Uranga, 2018). De esta manera, a través de esta dinámica intersubjetiva de significación y de producción de sentido, se va construyendo una identidad, una trama de valores y relaciones sociales que involucra a los actores y, a su vez, los interpela.

Entonces, entendemos la comunicación como aquella dimensión simbólica inherente a todas las prácticas sociales que protagonizan los actores en su cotidianidad en determinada situación. El concepto de situación (Matus, 2007) pone en el centro de la escena al interlocutor. La realidad es una manifestación de la complejidad y se constituye como un escenario que no sólo es contingente sino que también se percibe de manera distinta por cada uno de los actores a la vez que es modificado por ellos (Uranga, 2016).

De acuerdo a Saavedra (2015), la noción de intervención ha sido comprendida desde perspectivas que la conciben meramente en su aspecto operativo como la ejecución de acciones configuradas en planes y proyectos. En el presente trabajo tomamos una de las interpretaciones del concepto sistematizadas por el autor, según la cual la intervención social es una acción práctica y organizada con capacidad de impacto para resolver problemas sociales.

Pero también consideramos otra de las interpretaciones de Saavedra, según la cual la intervención social es una herramienta adecuada para interpretar la complejidad social que presupone un ejercicio interpretativo de la subjetividad, las relaciones entre los sujetos y los sentidos. Se interviene en un territorio, que es el espacio habitado, pero, además de ser aquel ámbito de actuación geográfico y situado, es el lugar que ocupan los actores y sus recorridos, los modos de apropiación y la nominación que hace ese otro, sus habitantes, de este lugar. Esto se relaciona con el planteo de Carballeda (2008), según quien el espacio se va delimitando subjetivamente y constituye una

narrativa configurada históricamente, puesto que el escenario que se construye sobre el territorio es la puesta en escena de las representaciones intersubjetivas, como una suerte de trama simbólica de la experiencia colectiva.

Carballeda (2008) sostiene que el lugar de acceso al escenario es el de la vida cotidiana, que permite dar cuenta de los criterios con los que el otro describe la problemática y su vivencia subjetiva del mundo. En otras palabras, su subjetividad frente al mundo. Aquello que se presenta para el sujeto de manera repetitiva, natural e inmutable es sostenido por sus simbolizaciones, discursos y prácticas, y la intervención tiene como fin interpretar estos aspectos y desnaturalizarlos.

Según la perspectiva estratégica, planificar es el acto de intervenir en un territorio concreto. Se trata de proponer alternativas de acción con el fin de alcanzar un objetivo común para los actores que lo habitan. De acuerdo a Washington Uranga, intervención “es el vocablo que se utiliza para designar la acción de un determinado protagonista en un escenario ajeno al propio con la intencionalidad de orientar, en cualquier sentido, el desarrollo de los acontecimientos.” (2018:11). Uranga (2016) propone la intervención como un proceso que parte de conocer la situación en la que un sujeto vive, y cuyo objetivo es dar una dirección prospectiva, viable y factible, en resumen, realista. Esto quiere decir que hay un plano contingente e inmediato, pero debe haber un consenso a futuro en base a un objetivo irrenunciable, un proyecto cultural propio anclado a las raíces de la memoria, y realizable por medio del cálculo estratégico de recursos, alianzas y obstáculos, así como de la planificación de la estrategia de acción. Implica la conciencia de una transformación política social anclada en una cultural a largo plazo que también, es una decisión política.

Se trabajará con el enfoque estratégico situacional elaborado por Carlos Matus (2007), partiendo de la base de que la realidad en que cada actor social habita es una situación, como mencionamos anteriormente. No será posible acceder a ella de manera objetiva, sino que toda apreciación será subjetiva e incompleta, ya que cada actor tendrá sus propias ideas, creencias y valores, una posición determinada en el espacio, y un pasado que lo marca en el presente.

El comunicador está necesariamente inmerso en dicha situación y debe tomar una posición: tener su propia explicación, una interpretación de las múltiples relaciones, más que un conjunto cerrado de mecanismos causales. En el análisis situacional, a diferencia de la realización de un diagnóstico, es necesario incorporar las explicaciones y visiones que cada uno de los actores le encuentran a sus prácticas y relaciones, así como sus deseos. Se pone en relación el discurso del otro, con las circunstancias mencionadas anteriormente, y posibles motivaciones e intereses. Caso contrario, el análisis sería incompleto: estaría desligado del contexto y desprovisto de complejidad.

Es importante destacar que el significado de las palabras no existe por fuera de la situación, según Matus (2007). El investigador chileno retoma a Ortega y Gasset: “La situación real desde la que se habla o escribe es el contexto general de toda expresión. El lenguaje actúa siempre referido a ella, la implica y reclama” (Ortega y Gasset, 1936:95). Es por ello que para complementar el abordaje teórico, identificamos categorías que nos serán de utilidad para conceptualizar los sentidos que circulan en el escenario social del Isauro, así como las problemáticas de la temática específica que lo atraviesan.

La primera categoría que identificamos es la de “educación popular”. La educación popular nace en la década de 1960, como una propuesta superadora y liberadora en oposición al modelo tradicional. Su principal referente es el brasileño Paulo Freire, quien sienta las bases teóricas y metodológicas de la misma en su libro Pedagogía del oprimido, publicado originalmente en el año 1968. Freire se cuestiona la relación tradicional entre educador y educando, en la que el primero “transfiere” contenidos al segundo, quien es considerado un receptor pasivo. El autor pretende superar esta relación, y propone que tanto educadores como educando cumplan ambos roles a la vez. Su famosa frase “Todos nosotros sabemos algo. Todos nosotros ignoramos algo. Por eso, aprendemos siempre” es un ejemplo claro de esta concepción de la educación.

Por otra parte, la educación popular no es concebida únicamente como un modelo pedagógico, sino también como una herramienta política y revolucionaria al servicio del cambio social. En este sentido, no es menor que el Isauro Arancibia se identifique desde sus inicios con este modelo de educación: nos muestra una forma de abordar la situación de calle y un posicionamiento frente a ella. La noción de “sujeto pedagógico” se pone en juego a la hora de entender su historia y las particularidades que la organización como escuela presenta. Al autodenominarse “escuela viva”, el Isauro plantea una manera de transitar la organización misma, en la que todo lo que sucede dentro se hace en función de las necesidades de sus estudiantes. Tampoco se puede dejar de lado que se autodenomine “una experiencia de educación popular en el sistema formal.” ¿Qué significa educar para el oprimido dentro del mismo sistema que les oprime? En este punto, es fundamental tener en cuenta a la Educación Popular como una forma de abordar la temática de situación de calle, pero también al sujeto pedagógico y a la escuela como categorías relacionadas que construyen un sentido particular.

También es importante analizar y tener en cuenta el rol que juega el edificio donde actualmente funciona la escuela, conseguido luego de veinte años de lucha -aunque no sin problemas y luchas vigentes-. Nos detendremos aquí para conceptualizar la noción de “territorio”.

“El territorio es un lugar delimitado por lo real, lo imaginario y lo simbólico. Es el espacio habitado, donde la historia dialoga con el presente y permite a partir de reminiscencias construir una idea de futuro” (Carballeda, 2008). Carballeda nos dice que la intervención en lo social se desarrolla en un espacio, el cual toma la forma de “escenario”. Los escenarios se hallan dentro de diferentes territorios que los contienen y son atravesados por diversas formas de inscripción de los problemas sociales. En el campo de la intervención conviven dos formas de definir y delimitar los territorios. Una de ellas, limitada a lo geográfico, se expresa en mapas oficiales. La otra parte de las propias simbolizaciones de sus habitantes. Por lo tanto, el territorio y el escenario de intervención son definidos, en parte, por la palabra, el discurso, la nominación que ese “otro” hace del lugar y sus componentes. En esta definición también se introduce el paisaje y sus significaciones como elementos extradiscursivos.

Tanto el territorio como los escenarios son textos para ser leídos, escrituras que hablan de las construcciones simbólicas de quienes los habitan, de cómo construyen el sentido. El Centro Educativo Isauro Arancibia, en tanto edificio arquitectónico, funciona como texto que, en el marco de una intervención, puede ser leído y develado, porque “habla” de las características de sus habitantes y de la manera en que se construye sentido en esa organización. Se expresa a través del lugar simbólico que ocupa cada integrante de la organización, “habla” a través de su distribución del espacio, a través de sus paredes y de su historia. Por otra parte, el barrio de San Telmo, en el cual la organización está inserta, exhibe su propio carácter discursivo, como así también la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en tanto territorio más amplio, compuesto por los diferentes barrios en que los pibes en situación de calle, integrantes del Isauro, habitan.

La educación y el territorio fueron bases imprescindibles que conformaron el escenario social y la identidad del Isauro. Pero la problemática de situación de calle requiere que la educación no se limite a los contenidos escolares, y que el territorio pueda servir como una base para el despegue de los estudiantes hacia la conformación de un proyecto de vida. Esta es la siguiente categoría que necesitamos incorporar para realizar nuestro análisis. Lila Wolman, referente de la organización, y Pablo, coordinador del área de Formación para el Trabajo expresaban tanto en 2019 como en la actualidad que su objetivo es que lxs estudiantes cuenten con un proyecto de vida: “No alcanza con que aprendan un oficio o vivan en un centro de integración social, porque más allá de las cuestiones materiales hay factores que tienen que ver con lo subjetivo”.

Carballeda apunta a que “diferentes conceptos pueden ser resemiotizados a partir de repensar sus características desde la intervención” (Carballeda, 2008). Esta operación es la que permite al Isauro

promover una cultura del trabajo que no necesariamente sea “la” cultura del trabajo, es decir, que por un lado se adopten ciertos hábitos útiles a la rutina laboral y que se arme una hoja de ruta a largo plazo, pero que “no laburen catorce horas por cinco mil pesos”, como indicaron Lila y Pablo.

El Isauro Arancibia es más que una escuela: es un proyecto integral que se distingue de cualquier otro centro pedagógico. La identidad de la escuela es la identidad isaurina, en la que lo colectivo tiene un rol primordial. Así se refiere Pablo, coordinador de Formación para el Trabajo: “A mí lo que me gusta del Isauro es que fuimos haciendo una escuela entre todos. Eso me parece clave. Y de pensar más allá del sistema, de lo que nos ofrecen, de poder tener siempre algo más en la mente (pero en el buen sentido), una búsqueda de transformar.” Y en esa búsqueda de transformar, en ese movimiento permanente que Fernanda, docente del nivel primario asemeja a un demonio de Tasmania porque “se mueve por todos lados”, el espíritu isaurino es la clave para siempre salir adelante.

El concepto de “espíritu isaurino” no se reduce a la situación de calle, a la educación popular, el territorio o el proyecto de vida, sino que estas se constituyen como temáticas a través de las cuales se expresa un espíritu de autonomía, deconstrucción, memoria y lucha. El espíritu isaurino constituye lo singular, la identidad de los sujetos sociales al interior de la organización y el principal sentido que configura la situación comunicativa. Es la forma en que se identifican los actores internos al Isauro, y con la que se diferencian de las demás instituciones educativas, se visibilizan y reclaman al Estado (el GCBA). Prima la idea de motivación colectiva por encima de lo individual y la de aprendizaje y lo no condenatorio de lo imperfecto, el respeto, lo humano, y ante todo, la capitalización en la lucha de la tensión en tanto movimiento pedagógico y compromiso militante. También, mantiene una mirada prospectiva de esperanza, así como un vínculo con la memoria.

Así como el proyecto de vida vino a complementar la educación popular y el territorio, la dinámica de participación que caracteriza el movimiento colectivo isaurino se vuelve una cuestión central para el desarrollo del proyecto a medida que el Isauro crece. Participación significa que el poder no esté en manos de unos pocos. Pinto et al. (2015) retoman el concepto de participación propuesto por Ander-Egg, para quien se trata de un derecho a intervenir con responsabilidad en todas aquellas decisiones que afectan su propia vida y en todo aquello que incide en su destino personal. Los autores postulan que hay dos niveles: la información y la toma de decisiones, y remarcan que es necesaria la creación de canales y ámbitos institucionales que favorezcan estos procesos.

En primer lugar, hay que determinar cuál es la vinculación entre el término participación y educación popular. El vínculo que necesitan entre el docente y estudiantes es diferente al que

convencionalmente se conoce: hay un mayor establecimiento de relaciones; lxs maestrxs saben mucho más sobre sus alumnxs, consecuencia de la confianza que lxs alumnxs tienen en sus educadores. La educación se establece de otra forma: todxs se ayudan entre todxs, porque todxs cuentan con el saber. Se deja de lado una visión verticalista de la educación. Siguiendo a Freire (2000), “si en la concepción bancaria de la educación el educador es siempre quien educa y el educando quien es educado, en concepción humanista nadie educa a nadie, nadie educa solo”. La participación se vislumbra en un rito que la institución sostiene desde casi el inicio de la misma: las reuniones que todxs sus trabajadorxs sostienen, que anteriormente eran semanales y actualmente, consecuencia de la expansión del Isauro, tienen otra periodicidad. Todxs lxs integrantes que conforman el equipo educativo están invitadxs a la misma. De esto se deriva que se considere a la conversación como una herramienta clave para buscar estrategias colectivas en la resolución de conflictos. Esta noción de participación donde todxs tienen voz y donde entre todxs se construyen los dispositivos pedagógicos y se toman decisiones podría definirse propia del espíritu isaurino.

Todos estos conceptos definen los valores a través de los cuales perciben los acontecimientos internos y externos, y se posicionan ante ellos. Es de importancia situacional ya que dan sentido a sus acciones y nos permiten entender su forma de actuar, de tomar decisiones y de habitar este escenario en el que estamos interviniendo.

2.2 Objetivos

A partir de la perspectiva comunicacional anteriormente expuesta delimitamos los siguientes objetivos:

- A. Analizar las modalidades de participación y comunicación hacia el interior de la organización en su contexto actual.
- B. Identificar los actores que forman parte de la organización y describir sus relaciones, teniendo en cuenta las dinámicas internas del Isauro, cuáles son sus intereses, coincidencias, tensiones, relaciones de poder y cuáles han sido los efectos que la pandemia ha producido en dichas relaciones.
- C. Indagar en la construcción de sentidos en torno al movimiento pedagógico isaurino para garantizar la continuidad del movimiento a largo plazo.

2.3 Estrategia metodológica

La estrategia metodológica que desarrollamos es la Planificación Estratégica con un enfoque prospectivo, a través de técnicas cualitativas. Consideramos que el conocimiento no se construye a

partir de los actores, sino con ellos, por lo que apostamos a la utilización de técnicas participativas que tuvieron en cuenta los deseos, experiencias y percepciones de los sujetos. En este sentido, la Universidad debe generar espacios colectivos y dialógicos de producción de conocimiento colectivo con las organizaciones sociales que son quienes atienden y resuelven problemáticas sociales en los territorios cotidianamente. En coherencia con esta perspectiva, la co-tutoría de este trabajo estuvo a cargo de Lila Wolman, referente histórica y parte del equipo directivo de la organización.

A su vez, somos conscientes de que, al insertarnos en el campo, estamos siendo parte del mismo fenómeno estudiado y ponemos en juego nuestras propias ideas, prejuicios y percepciones. Por ello apostamos a tener una actitud reflexiva a lo largo de todo el proceso de registro, análisis y planificación.

En el presente análisis, en concordancia con los objetivos de nuestra tesina y las necesidades planteadas por la organización para nuestra intervención, nos centramos en realizar un análisis situacional que nos permitió conocer la situación comunicativa en la que íbamos a intervenir y aprehender relaciones y sentidos que se dan en este escenario.

Finalmente, elaboramos un diseño estratégico que contiene los objetivos, metas, y estrategias que se plasmaron en proyectos o productos en respuesta a algunos de los nudos críticos identificados en el análisis situacional. Una vez validado dicho diseño, implementamos algunos de los proyectos.

Herramientas utilizadas para la recolección de datos y el análisis

Durante todo el proceso, se realizó un registro a lo largo del trabajo a partir de un cuaderno de campo, observación participante, y estudio de material documental.

En primer lugar, realizamos un mapeo de los actores relevantes hacia adentro de la organización, con el fin de identificar sus intereses, relaciones y tensiones. Este mapa retoma el ya realizado en 2019, con sus pertinentes actualizaciones devenidas del propio movimiento del Isauro y de la coyuntura.

Entrevistamos en profundidad a quienes conducen el Centro Educativo y a las cabezas de cada una de las áreas y participamos de tres reuniones de la coordinación general de la organización, en las que fuimos presentando nuestros avances y obtuvimos validación para continuar en el proceso.

Una vez obtenido el material de registro, construimos una matriz para analizar la información obtenida. El objetivo fue identificar y ponderar las brechas entre la realidad actual y las imágenes de futuro deseado que hayan sido planteadas.

Luego, realizamos un árbol de problemas y un mapa causal para identificar las problemáticas, causas y consecuencias que nos fueron de vital importancia para reconocer los nudos críticos. A modo de cierre del análisis situacional, luego de haber seleccionado e interpretado la información recogida durante el trabajo de campo, planteamos líneas de acción orientadas a los objetivos propuestos en conjunto con la organización.

2.4 Mapa de actores

Se realizó un mapa de actores y relaciones para dar cuenta de las diferentes áreas que organizan los ejes del trabajo del Isauro Arancibia. La mayoría de las áreas cuentan con un coordinador o coordinadora que ejerce como cabeza de equipo, quienes en su conjunto llevan adelante la tarea diaria de alrededor de 200 trabajdorxs. Por otra parte, no podemos evitar mencionar entre sus actores a lxs más de 500 estudiantes, que son parte fundamental de la escuela.

Estudiantes

Como ya fue mencionado anteriormente, el estudiantado del Isauro es un sujeto pedagógico particular: personas en situación de calle. Este es un dato fundamental ya que es a partir de ellxs que se piensan los dispositivos pedagógicos y se organiza el cotidiano de la escuela.

Por su parte, lxs estudiantes tampoco pueden pensarse de forma homogénea. Por un lado, hay jóvenes y adultxs que cursan la escuela primaria y secundaria. A su vez, chicxs de hasta 14 años cursan el grado de nivelación, con el objetivo de alcanzar los conocimientos que les permitan inscribirse en otra escuela primaria. Por último, al jardín de infantes concurren niñxs de hasta 6 años, cuyos padres y madres mayormente son también estudiantes de la escuela.

De lo descrito anteriormente deviene otra característica particular del Isauro: muchas veces estudiantes de diferentes niveles son parte de una misma familia, que incluye dos o más generaciones cursando sus estudios en la misma institución.

También es importante destacar que hay estudiantes que se forman y trabajan en los diferentes talleres que se dan en el Isauro: panadería, armado de bicicletas, revista y serigrafía. Son estudiantes que a su vez trabajan en la escuela. Por otra parte, hay que considerar la existencia de

estudiantes-trabajadores, es decir, adultxs y jóvenes que además de asistir a la escuela tienen trabajos por fuera de la misma.

Finalmente, debemos mencionar que desde el año 2022 existe un Centro de Estudiantes del que participan algunxs estudiantes del nivel secundario. Este nivel tiene una asamblea general los días miércoles por la mañana, en la que generalmente están acompañadxs por un docente a cargo. El Centro de Estudiantes es nuevo y aún está en proceso de organización e institucionalización, pero es una novedad respecto de nuestra intervención en 2019, en la que era un proyecto estratégico por realizar.

Coordinación

La coordinación general del Isauro surgió producto de la expansión de la escuela, de la necesidad de que cada área cuente con una persona a cargo y que todas ellas confluyan en un espacio de conducción que tiene reuniones semanales (todos los miércoles). Este espacio actualmente está en proceso de reordenamiento, luego de la jubilación de sus referentas Lila y Susana, quienes ya no pasan tanto tiempo dentro de la institución, como del recambio de equipo en algunas áreas.

Nivel Inicial

El Nivel Inicial surgió producto de la necesidad. Dada la particularidad de la situación de calle, en la que la separación familiar o dejar en cuidado de alguien a los hijos simplemente no es una opción, en la época en la que el Isauro funcionaba en el edificio de la CTA se improvisó un jardín maternal. En sus inicios, solo contaban con un corralito en donde se quedaban lxs hijxs de lxs estudiantes. De esta manera, podían cursar sin tener que velar por la seguridad y el cuidado de ellos. Así nació el Jardín El Puente, que años después se se abrió a la comunidad

Actualmente funciona en la planta baja del edificio y es un área dependiente de los Programas Socioeducativos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Cuenta con dos salas: una para niñas y niños de 45 días hasta aproximadamente un año y medio, cuando comienzan a caminar, y otra hasta los 3 años. Además de las docentes que trabajan en parejas pedagógicas en ambos turnos y con una maestra rotativa adicional en el turno mañana, cuentan con una coordinadora pedagógica y con un equipo técnico conformado por una psicóloga y una trabajadora social. La coordinadora pedagógica participa todos los miércoles de las reuniones de la coordinación de la escuela, junto a las y los coordinadores de otras áreas. Por su parte, el equipo técnico articula con el equipo de apoyo del Isauro. Las docentes, por su parte, articulan con la coordinadora pedagógica, que asiste

al jardín una vez por semana al menos, y con las trabajadoras del equipo técnico para abordar las situaciones que se presenten con las niñas y los niños y sus familias.

Nivel Primario

El nivel primario está dividido según situaciones de vida del sujeto estudiante: por un lado se encuentra el grado de nivelación y por otro la primaria de jóvenes y adultos.

El grado de nivelación recibe niñas de hasta 12 años que interrumpieron su escolarización o nunca la empezaron y por lo tanto quedaron desfasados en relación a la edad que tienen y el grado al que deberían concurrir. El objetivo es que incorporen los aprendizajes necesarios para cursar sus estudios en una escuela primaria *normal*. Este área depende de la Escuela N°1 del Distrito Escolar 4°.

Por su parte, la primaria para jóvenes y adultxs, cuyos docentes mayormente dependen del área de adultos del Ministerio de Educación de la ciudad y de los programas de socioeducativa, está organizada en tres ciclos, cada uno a cargo de una pareja pedagógica. Su objetivo es certificar los conocimientos del nivel primario o que jóvenes y personas adultas que no asistieron a la escuela o que interrumpieron su trayectoria educativa puedan finalizar este nivel y concurrir a la Escuela Secundaria.

Actualmente, el nivel primario no cuenta con coordinadorx del área, puesto que la coordinadora, Evan, está de licencia. Lxs docentes se turnan para participar en parejas de las reuniones de la coordinación general de la escuela.

La articulación con el resto de las áreas, especialmente con el equipo de apoyo con quienes realizan un seguimiento de lxs estudiantes y de su incorporación a la dinámica escolar, es vital para el funcionamiento del nivel. Así lo describe Marianela, docente de la escuela desde el año 2007: *"Equipo de apoyo es parte de nuestro funcionamiento, los auxiliares. Para mí, la primaria no funcionaría si no estuviesen todas esas partes. El jardín es muy importante para que nuestros estudiantes puedan estudiar por el tema de sus hijos"*.

Nivel Secundario

El nivel secundario, que corresponde a tres años de cursada, depende del programa FINES de la Universidad Nacional de Avellaneda. Está conformado por un equipo de coordinación y un equipo docente. El equipo de coordinación está integrado por la coordinadora general, la coordinadora pedagógica, un tutor, una trabajadora social y una psicóloga. Este equipo se reúne todos los viernes

para analizar las situaciones de la semana y para realizar el seguimiento necesario a estudiantes. Por su parte, el equipo docente está integrado por 36 trabajadorxs que están frente al aula en parejas pedagógicas. De forma voluntaria, un grupo de docentes jubiladxs concurre una vez por semana a realizar clases de apoyo a estudiantes, mientras que otro grupo realiza tutorías a lxs que están por graduarse, con el objetivo de acompañarlxs en su proyecto de egreso de la escuela.

El secundario tiene sus orígenes en la necesidad de que lxs estudiantes cuenten con un proyecto de vida. Antes de la apertura de este nivel, al terminar los estudios primarios, lxs jóvenes y adultxs encontraban dificultades en continuar sus estudios e incluso en abandonar el Isauro, por lo que muchas veces se quedaban en la escuela repitiendo las mismas tareas o simplemente estando presentes.

Al igual que el nivel primario, la secundaria tiene una relación fluida con el equipo de apoyo en pos de poder hacerles un seguimiento a las y los estudiantes para garantizar su permanencia y la satisfacción de sus necesidades básicas, y con el resto de los niveles, ya que allí concurren hijxs y familiares. También mantienen una fuerte relación con el Centro de Integración Social (CIS), un hogar para mujeres y varones mayores de 18 años dependiente de la Asociación Civil Isauro Arancibia, donde algunxs estudiantes de este nivel se alojan y son acompañadxs en el proceso de salir de la situación de calle.

Centro de Actividades Infantiles

El Centro de Actividades Infantiles (CAI) se creó en el año 2011 y está destinado a niñxs de 6 a 13 años. Este programa depende del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Funciona los sábados con actividades variadas (actualmente artes visuales, murga, educación física y lucha) de las cuales participan alrededor de 100 niñas y niños, muchos estudiantes del grado de nivelación, área con la que tienen una estrecha relación. Este espacio tiene como objetivos acompañar y fortalecer las trayectorias educativas de las y los estudiantes a través de otro tipo de propuestas de índole recreativas, artísticas y científicas, entre otras. El fin último es generar un espacio de inclusión donde lxs niñxs accedan a derechos como el juego y la recreación, que desplieguen la imaginación y se permitan el acceso a la fantasía, a la vez que afianzan su vínculo con la escuela y con otrxs niñxs.

El CAI está compuesto por una coordinadora, que participa de las reuniones de la coordinación general de la escuela de los días miércoles, y por docentes y talleristas que concurren a las diferentes actividades. Además, funcionan como centro de prácticas para quienes cursan el último año de Pedagogía Social y Educación Popular de UTE.

Escuela de Formación para el Trabajo

El área de Formación para el Trabajo es dependiente del programa de Educación no formal del Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Está conformada por docentes que dictan talleres semanales de dos horas y cuarto de duración de diferentes oficios: panadería, bicicletería, serigrafía, entre otros. Los equipos terminan de conformarse con estudiantes que participan de estos talleres. Cuentan con un coordinador que participa de las reuniones semanales de la coordinación general de la escuela. Un dato a resaltar es que muchxs docentes no son rentados.

Esta área está estrechamente relacionada con la noción de Proyecto de Vida y con el proyecto integral de la escuela. Aquí es donde muchas veces lxs estudiantes encuentran una forma de concebir un futuro, de proyectar y de pensarse hacia afuera del Isauro, con capacitación y con trabajo. Pablo, el coordinador del área, fue uno de lxs primerxs docentes de la organización. Tiene vínculos fuertes con las áreas de primaria y secundaria, ya que la mayoría de quienes participan de los talleres están cursando esos niveles, y con el equipo de apoyo, con quienes cuentan en cada situación que merece su seguimiento y/o su mirada profesional.

El Isauro discute lo que comúnmente es llamado "la cultura del trabajo" en términos de precariedad de las condiciones laborales y salarios mal remunerados. En contraste, impulsa una cultura en la que el trabajo funciona como socializador: enseña a despertarse temprano, a trabajar en equipo, a valorar el trabajo como práctica social. Y, al momento de buscar un empleo, de poder hacerlo con la frente en alto y con la capacidad de valerse por sí mismxs dentro del mercado laboral.

Talleres de Arte, Comunicación y Movimiento

El área de Talleres de arte, comunicación y movimiento es sin duda el área más creativa y expresiva del Isauro. Surgió a partir de la demanda de lxs estudiantes de que "pasen cosas como en cualquier otra escuela". Atraviesa todos los niveles, ya que hay oferta de talleres para la primaria de jóvenes y adultos, para el grado de nivelación, el nivel secundario y una pequeña inserción en el jardín de infantes. Actualmente, está compuesta por una coordinadora que participa de la coordinación general de la escuela y un equipo de docentes talleristas. Inés, la actual coordinadora, se reúne periódicamente con otras dos docentes para intercambiar y de alguna manera coordinar de forma más colectiva el área, aunque este equipo no conforma una coordinación en términos formales. Lxs docentes talleristas dependen de distintos programas del Ministerio de Cultura y del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires. La mayoría de ellxs concurren una vez por semana a la escuela.

Dentro de la oferta, hay talleres obligatorios y talleres a contraturno que son optativos, y van desde fotografía hasta tango. Podría decirse que Talleres es el área que más sentidos de identidad genera en los estudiantes, dado el margen a la expresión personal, a la creatividad artística y a la autorrepresentación en las prácticas. De acuerdo a lo expresado por Inés, ellxs se toman muy en serio cada obra, pieza o producción que generan, pensando una y otra vez qué es lo que van a expresar y cómo van a hacerlo.

Dada la transversalidad de los talleres, esta área se relaciona estrechamente, como se dijo antes, con cada uno de los niveles y sus docentes y prácticamente con todxs los estudiantes de la escuela.

Equipo de Apoyo

El equipo de apoyo tiene la función de hacer un seguimiento de lxs pibxs en pos de asegurar su continuidad escolar. Su rol es fundamental en todos los niveles y áreas que componen a la organización. Está compuesto por dos psicólogas y tres trabajadoras sociales. Sus cargos dependen del área Socioeducativa del Gobierno de la Ciudad y de la Universidad Nacional de Avellaneda.

Como se dijo anteriormente, este equipo es transversal a toda la escuela. Cada trabajadorx que fue entrevistado en mayor o menor medida mencionó a este equipo y la relación que tiene con su área. Cada integrante del equipo de apoyo realiza el seguimiento de un nivel o área en particular, si bien el abordaje es colectivo y todxs están disponibles para lo que se requiera. Esta estructura solamente no funciona con el área de Formación para el trabajo, dado que ninguna trabajadora está abocada a esta área en particular. Actualmente no participan de las reuniones de la coordinación general del Isauro, algo que sí realizaban hasta el año 2022. Esto se debe a que el equipo de apoyo considera que debe tener una mirada externa a la de la coordinación general, y el hecho de participar de las reuniones dificulta esa mirada.

El trabajo del equipo de apoyo es primordial para abordar las situaciones particulares que tienen que ver con la caracterización del sujeto pedagógico y la vulneración de derechos, que van desde problemas familiares o de consumo problemático hasta estudiantes que no tienen calzado para ir a cursar. La proclama *"la escuela no es la calle"* funciona como una máxima que estructura la experiencia de cursada para un sujeto cuya experiencia de vida tiene poca o nula estructura. La articulación del equipo de apoyo con la coordinación de la escuela y las y los docentes es fundamental para el trabajo cotidiano y el funcionamiento escolar. En este sentido, Marive, una de las trabajadoras sociales del equipo, expresa: *"El trabajo dentro del equipo es transversal a toda la escuela y eso está buenísimo porque da un panorama que aporta un montón de cosas y también*

una visión mucho más general. Dentro de las funciones, no solamente trabajo con los estudiantes, sino también con los docentes, con todos mis compañeros, con los trabajadores".

Comisión de Comunicación

La comisión de comunicación está conformada por personas de distintas áreas que han tomado a su cargo la comunicación hacia afuera del Isauro, especialmente en redes sociales. Nació de la necesidad de estructurar un mensaje institucional, no sólo en relación a la vida cotidiana de la escuela, sino también en cuanto a posicionamientos políticos sobre conflictos y eventos de la realidad social. Anteriormente, la página de Facebook era manejada por todos a la vez, y muchas veces las publicaciones representaban más la opinión de quien publicaba que una posición consensuada del Isauro. Resulta interesante pensar esto a partir de otra de las proclamas isaurinas: *"Acá nadie decide nada solx"*.

Este equipo también se encarga de sistematizar, si es necesario, información importante para la totalidad de los trabajadores y de enviarla por un grupo de Whatsapp donde todos son miembros. No tiene incidencia en la comunicación entre áreas o hacia el interior de las mismas.

Un gran potencial de la comisión radica en que los trabajadores que desean escribir o realizar una propuesta de contenido pueden hacerlo, aunque no formen parte de este espacio. La comisión se encarga de revisar de conjunto el texto o la propuesta, pensar imágenes, y realizar la correspondiente publicación, que actualmente se hace en Facebook e Instagram.

Centro de Integración Social "Milagro Sala"

El Centro de Integración Social (CIS) no forma parte de la escuela, pero es importante mencionarlo dado que es parte del Isauro como proyecto integral. Dependiente de la Asociación Civil Isauro Arancibia, este espacio aloja a mujeres y varones mayores de 18 años, que tienen como condición para su permanencia asistir a la escuela y, en palabras de su coordinador Miguel, comprometerse con un proyecto de vida a corto, mediano y largo plazo. Sus recursos provienen del programa "Paradores de calle" del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

El CIS está conformado por un equipo pedagógico y un equipo técnico que trabajan en parejas en turnos rotativos. También cuenta con una coordinación general que se reúne semanalmente con la Asociación Civil.

Como dijimos anteriormente, las personas que se alojan en el CIS son estudiantes de la escuela, por lo que muchas veces para abordar situaciones individuales se mantienen charlas y reuniones con lxs docentes correspondientes y/o con sus coordinadorxs. De todas formas, no tienen reuniones periódicas con lxs trabajadorxs del Isauro. En palabras de Miguel: *“Antes las teníamos más. Pero hoy por hoy no las tenemos tanto porque entendemos que, si bien pertenecemos a un proyecto macro, son diferentes discusiones. Porque en la escuela puntualmente discutís lo pedagógico, que tiene que ver en relación a la trayectoria escolar; y en el CIS nos pasa que las cuestiones que se discuten en el proyecto de vida son en relación a la convivencia, al tránsito.”*

2.5 Descripción y análisis comunicacional

Para entender los procesos comunicacionales en el Isauro Arancibia hay que retomar el concepto de espíritu isaurino que mencionamos anteriormente. El espíritu isaurino es aquel movimiento colectivo, en tanto político, cuyo sujeto pedagógico es social: “Lxs pibxs en situación de calle”. Esta categoría contempla tanto a niñxs como adultxs que usualmente viven una situación de doble exclusión. En primera instancia, una exclusión social, debido a la vulneración de derechos básicos como el acceso a una vivienda digna, una dieta balanceada, el acceso al sistema de salud, y que es acompañada por situaciones derivadas tales como consumo problemático, violencia de género o la segregación familiar, condición ante la cual se organizan en “ranchadas” o grupos. En segunda instancia, por la condición desigual ante la que ingresan al mercado del trabajo por la cual se tiende a quedar en una relación de dependencia informal que apenas alcanza a cubrir la canasta básica.

El dispositivo escolar debe contemplar la potencial necesidad de nivelación o intermitencia en la trayectoria educativa. Esta situación particular implica la complejización de la figura “estudiante” ya que, como varixs coordinadorxs expresaron, aprender los contenidos escolares es sólo uno de los objetivos. La enseñanza sin haber contribuido a aprehender cuestiones subjetivas más básicas, como el proyecto de vida propio o la inculcación de una cultura del trabajo, no es enseñanza popular. La construcción de una pedagogía integral implica necesariamente un aprendizaje horizontal, una estructura flexible y discutida en forma constante. A diario surgen situaciones particulares a cada estudiante vinculadas a la condición de vulnerabilidad en la que se encuentran, o incluso, de conflictos inherentes a la misma convivencia intraescolar.

Las parejas pedagógicas son un dispositivo fundamental en esta forma de trabajo. Permiten, por un lado, que haya dos docentes en un mismo espacio que puedan atender de forma más personalizada las necesidades de cada unx de lxs estudiantes. Pero, fundamentalmente, este dispositivo tiene como objetivo evitar los preconceptos en el aula, aquellos con los que todo docente

carga, lo cual ya implica una distancia con el modelo de educación formal en el que el docente se presenta como una autoridad impoluta de subjetividades.

Otro de los dispositivos sobre los que se apoya la escuela es la Asociación Civil del mismo nombre, por medio de la cual se capitalizan fondos y recursos, por ejemplo para la construcción del proyecto integral a través del Centro de Integración Social. Fue creada por docentes en el año 2011 y le añade al carácter educativo la dimensión del compromiso civil y político que caracteriza al espíritu isaurino. Uno de los proyectos principales fue “Proyecto de Vida”, un Curso de Egresadxs que lxs preparaba reforzando contenidos y acompañándolxs a pensar cómo continuar su escolaridad.

Asimismo, a lo largo de los años el centro educativo fue formulando la idea de que “la escuela no es la calle”, haciendo referencia a que los códigos y conductas que lxs estudiantes tienen en la calle no son los mismos que rigen dentro del edificio. Esto se traduce, por ejemplo, en la política de no dejar ingresar a alumnxs que se encuentren bajo el efecto de alcohol o drogas. Frente a esto, lxs docentes que reciben a lxs alumnxs en cada turno se encargan de decidir si están en condiciones o no de cursar ese día. Lo hacen en “el limbo”, el espacio entre las dos puertas de ingreso al centro. *“Si vos le das un besito a uno y te voltea el olor a porro o a alcohol, en general el que le viene a hablar es el que tiene vínculo. La estrategia que usamos es esa. Salvo cuando decidimos que intervenga otro. Vení vos, hacete la mala. Por ejemplo los niños, que es otra problemática, otra cosa que nos cuesta más, yo voy y me hago la mala, y me creen. Vamos probando”.*

Otra premisa es que “siempre hay vacantes en el Isauro”, es una escuela de puertas abiertas. Esta es la política que se mantiene desde los inicios del Centro hasta la actualidad. En el Isauro Arancibia las vacantes no están determinadas por la cantidad de bancos disponibles. La modalidad de entrada a la escuela fue tomando diversas formas a lo largo de su historia, pero siempre guiada por esta premisa inicial.

El Isauro hacia adentro se nos presenta, como fue expuesto en el mapa de actores, como una estructura que se divide en distintas áreas que se encuentran coordinadas por un/a responsable. A su vez, todas estas áreas dependen de la coordinación general, que durante muchos años tuvo como responsable a Susana Reyes. Actualmente es un espacio que, como todo el Isauro, está en movimiento producto de la jubilación de Lila Wolman y Susana Reyes, quienes de todas formas mantienen roles en la escuela. La figura de Lila, responsable de formación y también una referente, aparece junto a Susana como canal de comunicación entre las distintas áreas y con otras organizaciones. Susana es también, a pesar de ya haberse jubilado, quien lleva las relaciones políticas.

Significación de las prácticas

Al igual que durante nuestro primer acercamiento a la organización en 2019, la práctica que ha generado más sentidos en las entrevistas en torno a la comunicación hacia adentro de la organización es la reunión de los viernes. Esta instancia de participación se nos presentó como histórica, fundacional y representativa de muchos de los valores del Isauro, de aquel espíritu isaurino. Sin embargo, Lila nos hizo llegar su preocupación por la falta de legitimidad de las decisiones que se tomaban allí, dado el constante crecimiento del Isauro y la imposibilidad de hacer participar a todxs por igual. Esta tensión entre participación y capacidad para sostenerla se sostiene en la gran mayoría de las entrevistas. Se nos ha dicho en varias oportunidades que la comunicación y la toma de decisiones muchas veces desbordaba las instancias planificadas de discusión y toma de decisiones. Hoy en día, esta reunión se realiza de forma mensual y se complementa con una reunión semanal entre coordinadores de áreas y reuniones hacia adentro de las áreas cuyos encuentros parecen no darse con la misma frecuencia.

La cuestión de la participación no deja de ser algo que se recalca constantemente. Al respecto, Lila decía: “En el Isauro la idea general es que todos puedan participar, aunque a veces es difícil que eso suceda, ya que la escuela fue creciendo y eso dificulta que todos puedan participar por diversos motivos. Sin embargo, hay instancias en las cuales se tiene en cuenta la voz de todos: asambleas en la que participan alumnxs y docentes, reuniones de coordinadores, reuniones generales de todos lxs trabajadorxs, etc. A la hora de tomar decisiones, todas las áreas participan.”

Desde la concepción del sujeto pedagógico hasta la horizontalidad de la toma de decisiones, e incluso mediante la disputa de sentidos contra la opinión corriente, el Isauro Arancibia es sin duda una institución que participa en la vida social de la Ciudad de Buenos Aires y, como tal, configura una identidad política y un posicionamiento ante la realidad.

Otro eje que hemos conceptualizado en este trabajo es el de educación popular que pone en el centro al sujeto pedagógico y configura dispositivos en torno a sus necesidades. Lxs estudiantes que llegan al Isauro muchas veces no están alfabetizados, no tienen acceso a la salud, o en su dinámica diaria pueden incidir en situaciones de robo, de consumo problemático, de violencia, entre otras. La pareja pedagógica es una herramienta para ejercer la vigilancia epistemológica, para despojarse de preconceptos en tanto lx docente no es un sujeto racionalmente pleno, y para ejercer la autoridad en situaciones de conflicto e imponer límites con cuidado, como dice Lila: “Que sientan que lo que les están diciendo no es personal”.

También la noción de tiempo es diferente para lxs pibxs. Es necesario dotar de sentido aquello que se quiere enseñar: por qué, para qué. Nadie puede proyectar un futuro si no tiene integrado su pasado. Los dispositivos que se elaboran también tienen que tomar esto en cuenta.

Los talleres de arte y movimiento, por ejemplo, buscan estimular la expresión y representación subjetiva en el espacio: en una fotografía, una pintura, en la revista. Inés, coordinadora de los talleres, expresaba en una reunión de coordinación que presenciamos el enorme compromiso que cada estudiante pone cuando se le presenta la oportunidad de expresarse por medio de una obra artística. Comentaba, por ejemplo, que durante prácticamente todo el año 2022 trabajaron en un mural con un diseño colectivo, donde lxs participantes pensaron muy bien cada parte del mismo porque le dan un gran significado a aquello que comunican desde sí mismxs.

El proyecto de vida es otro de los conceptos que mencionamos anteriormente. De la convicción de que cada estudiante debe crear esta hoja de ruta es que han surgido el Nivel Secundario y la Escuela de Formación para el Trabajo. El Isauro no desea que sus estudiantes se queden allí para siempre ni que salgan a trabajar de forma precarizada o desvalorizando sus propias capacidades. En este sentido, hemos entendido que se ha operado una resemiotización del concepto de cultura del trabajo, siguiendo a Carballada (2008). Una disputa de sentidos hacia lo que sería una cultura oficial del trabajo desde la idea de una multiplicidad de culturas del trabajo, que no sean una excusa para favorecer la explotación, sino que funcione como una estructura de este proyecto de vida.

Los modos de satisfacer las necesidades también son un eje de reflexión, fundamental para garantizar la continuidad y permanencia de los estudiantes. Hace 20 años que estudiantes acompañadxs por docentes realizan un viaje anual. Marive, parte del equipo de apoyo, reconoce que esta instancia une a la comunidad isaurina y la consolida como proyecto integral.

La escuela en sí misma, creemos, constituye una experiencia comunicacional para los estudiantes. Envía un mensaje hacia ellxs. “No todo es sufrimiento”, nos decía Susana Reyes en 2019. La recreación, lo lúdico también ocupan un lugar importante. Son derechos que se efectivizan no sólo en los viajes anuales, sino en las salidas educativas o en las propuestas del Centro de Actividades Infantiles. El ser feliz y el saber relacionarse no son imperativos de la escuela “normal”. La medición de la habilidad académica no contempla estos factores que son cruciales en la constitución de lo humano, a veces no desarrollado en la génesis individual. La escuela en general condena el error. El Isauro no. Hay procesos que no se pueden calificar en un boletín. Esto lo grafica la experiencia de Marive: “Una de las primeras cosas que me pasó (y no hacía mucho que trabajaba) es cuando vi a un estudiante que escribió su nombre y lo leyó, una persona de veintipico de años. El gesto y lo

que le pasó a esa persona escribiendo su nombre y leyéndolo... es muy groso, porque es la transformación de la vida para esa persona.”

Análisis de las situaciones de comunicación

Cuando nos acercamos por primera vez a la organización hace cuatro años había un tópico que aparecía constantemente: la reunión semanal de todos los viernes en la que participaban todxs los trabajadores del Isauro. Este continúa siendo el factor más mencionado en las entrevistas, por ser una instancia histórica, fundacional y representativa de muchos de los valores propios del espíritu isaurino. Entre las cualidades que más se destacan están la presencia mutua, la construcción colectiva y el sentimiento de pertenencia que se cultivaba en este espacio. Otras ventajas son más operativas: se menciona que actualmente lxs integrantes más nuevos no tienen incorporados los procesos cotidianos ni el panorama general de lo que sucede en la escuela. La reunión de los viernes permitía estar al tanto de todo lo que sucedía y la construcción de dispositivos pedagógicos o posicionamientos políticos de forma colectiva. La noción de participación horizontal que nos presentaba Lila al conocernos en 2019 hoy se encuentra en tensión.

Al profundizar en nuestro análisis en 2019, notamos que la principal preocupación era la misma que la que se pone de manifiesto hoy en día. No se trata sólo de la capacidad para sostener este espacio, sino de cómo hacer participar a todxs por igual cuando cada vez el equipo es más grande. La toma de decisiones y la comunicación en aquel momento ya excedía las instancias planificadas como esta, y se hacía notar la imposibilidad de ejercer una comunicación directa, plena y horizontal, acorde al ideal que la escuela sostiene.

El crecimiento de la organización atraviesa todas las áreas y es reconocido por los actores como la condición organizacional más importante en el presente: son más de 100 trabajadorxs. Hay una sensación de que se está pasando por un período de adaptación y ajuste que todavía no se superó, y en varias entrevistas se menciona una comunicación en proceso de mejora. Hay unanimidad en cuanto a la imposibilidad de llevar a cabo la reunión general semanal, pero a su vez persiste el deseo de volver a ese nivel de cercanía y encuentro. En algunos casos, se recalca la necesidad de retomar esas construcciones y en otros, se expresa la esperanza de que es posible que la eficiencia se dé de otra manera que sea factible. En definitiva, se da un sentimiento paradójico entre el deseo de que vuelvan las reuniones generales semanales y la dificultad para llevar a cabo estas añoradas instancias formales de reunión en la realidad; ya sea por los diferentes horarios de los docentes, o la necesidad de suspender las clases para ejecutarlas.

El desafío, entonces, es encontrar espacios y/o mecanismos lo más representativos posibles. La solución hasta el momento encontrada fue que la reunión general sea una vez por mes, en lugar de todas las semanas. Al mismo tiempo, se mantiene la reunión de coordinación general semanal que reúne a lxs coordinadorxs de cada área. Hoy en día, este intercambio entre coordinadorxs cumple la función de articulación comunicativa entre las áreas y sus integrantes, en reemplazo de aquellas reuniones generales donde todxs se comunicaban con todxs. Asimismo, el equipo de apoyo, por su parte, funciona como una vértebra que va hilvanando el trabajo entre las áreas interviniendo sobre situaciones concretas "que hacen ruido".

La comunicación formal del Isauro es indirecta, es decir, que las coordinaciones cumplen el rol articulador entre sus equipos y el resto de las áreas. A esto se suma que frecuentemente se organizan reuniones ad-hoc para discutir algún tema en particular con la coordinación, entre áreas, con las referentas, o con los equipos técnicos. La comunicación cara a cara o "informal" se prefiere cuando hay mucha información que transmitir o debatir, o cuando el carácter de la información es sensible.

Si bien se acordó realizar las instancias formales de reunión, todavía se dificulta su implementación. Se mencionó que las reuniones de coordinación a veces no se llevan a cabo, cuesta sostener un temario y/o no se llegan a tratar todos los temas. También, suspender las clases para atender a las reuniones implica que, si lxs estudiantes no concurren al Isauro, pierdan una comida diaria. Parece haber una tensión permanente entre priorizar la planificación y la comunicación, y atender a los temas que surgen constantemente en el día a día. Esta preeminencia de lo coyuntural se relaciona con la especificidad del sujeto pedagógico, irrumpen las cuestiones de emergencia que hay que resolver; como, por ejemplo, el tránsito urgente de unx pibx o una situación de violencia que hay que resolver. Además, la irrupción de asuntos urgentes en horario de reunión es otra cuestión. En el caso de la primaria, por ejemplo, lograron establecer la norma de que en el horario de reunión no debe haber interrupciones, y si hay algún tema que sí o sí hay que resolver, se lo hace en la misma reunión. "Poner un freno", "pensar mejor las cosas", y que "no les gane la urgencia" son anhelos que se han puesto de manifiesto en las entrevistas.

En cuanto a la comunicación al interior de cada área, cada cual se organiza según lo que considere más conveniente. Cada una planifica reuniones con el propio equipo y utiliza medios de comunicación según la lógica particular de funcionamiento del espacio. A modo de ejemplo, en el jardín, se reúnen dos o tres veces por mes (en una ocasión, las maestras, el equipo técnico y la coordinadora, y en otra, con la psicóloga y la trabajadora social, quienes a su vez se reúnen con el

equipo de apoyo de la escuela). A su vez, planifican mediante Google Drive, y siempre mantienen contacto por llamadas y por WhatsApp. En cambio, en la secundaria sería imposible reunir a las 50 personas que componen el área, por lo que una vez por mes se reúnen lxs docentes y el equipo de coordinación del área, y, luego, se envía un resumen por correo electrónico a quienes no pudieron asistir.

Por su parte, la comunicación de todo el equipo del Isauro es híbrida. A nivel general, hay un grupo de Whatsapp llamado "Equipazo", donde se transmite la información más importante, en algunos casos a cargo de la comisión de comunicación. También, hay otros grupos dedicados a cuestiones informales y no relacionadas con el trabajo ("Isauro News"), y otro para los saludos de cumpleaños. En cada área, al mismo tiempo, hay una multiplicidad de grupos de Whatsapp que constituyen canales que están segmentados de acuerdo a los sub-equipos. Por ejemplo, dentro de primaria hay un grupo en conjunto con el equipo de apoyo, otro solo de docentes, otro por ciclo entre docentes, otro por ciclo con las familias. En algunas entrevistas se hacía mención a estar participando en aproximadamente 10 grupos de WhatsApp, o directamente no se registraba el número.

El Whatsapp y las comunicaciones mediadas tecnológicamente son mencionadas como una vía más de comunicación que facilita la labor cuando no todos los interlocutores necesarios para una conversación están en simultáneo en el edificio. Es connotada como una herramienta útil. Sin embargo, es una modalidad que puede ser contraproducente cuando la multiplicidad de grupos y mensajes enviados hace que se pierdan mensajes importantes o que empiece a generarse sobreinformación.

En contraposición al Whatsapp, se menciona la comunicación cotidiana, presencial y desestructurada, que se perdió con la expansión del Isauro y durante la pandemia. Dentro de esta categoría se encuentra la comunicación al interior del aula (se entra al aula para saber cómo va todo o si alguien necesita acompañamiento, o mediante lenguaje no verbal para no interrumpir la clase); la charla de pasillo; el recorrer el edificio; el compartir una bebida fuera de la escuela; en el almuerzo; los momentos en lo que mate mediante se ponen en común cuestiones mientras los estudiantes están en un taller o en educación física. Si bien lo cotidiano y presencial es lo más efectivo para tratar cuestiones en profundidad y/o mantener un intercambio fluido, que sea la principal vía de comunicación es una plenitud imposible de alcanzar en virtud de las condiciones actuales. Hoy en día hay trabajadores que sólo asisten unas pocas horas, o una o dos veces a la semana, como sucede en el área de talleres y en secundaria. Con respecto a la llegada a lxs estudiantes, se prefiere este tipo de comunicación, a pesar de la existencia de grupos de WhatsApp.

No sólo por la necesidad de tener celulares y datos para usar WhatsApp, sino también porque cuando lxs pibxs no asisten a clases (ya sea porque lx docente no va o por razones personales) pierden días o semanas de información relevante.

Al mismo tiempo, se evidencia una fuerte presencia de canales informales de comunicación debido a la necesidad permanente de resolver cuestiones cotidianas de los estudiantes y a la falta de espacios adecuados de participación. El uso de Whatsapp, como dijimos anteriormente, crea una sensación de sobreinformación. La comisión de comunicación tiene la tarea de cada tanto recordar el propósito del grupo y poner límites cuando se envían mensajes que no son pertinentes, pero aún así un mensaje importante se pierde en el flujo informativo actualizado continuamente y no es leído por lxs destinatarixs a lxs que se dirigía. Se genera, además, la necesidad de estar pendiente constantemente a la gran cantidad de mensajes que se envían a cada momento, en todos los grupos en los que lx integrante está incluido. Tampoco son mensajes que se lean inmediatamente si hay alguna urgencia.

Esto se combina con algunos otros problemas que surgieron con el crecimiento. Algunxs integrantes tienen trabajos paralelos en la organización o por fuera, por lo que deben atender a muchas cuestiones en simultáneo. O también sucede que el tiempo real de horas que un trabajador tiene no alcanza para cubrir la amplitud de cuestiones a las que atender por lo que eligen estar disponibles por si surge alguna cuestión. La falta de recursos produce por un lado tensiones también. Esto provoca que muchxs docentes estén abocadxs a las horas de aula y pongan en segundo plano las actividades de participación e intercambio con la escuela.

Se plantea entonces la necesidad de repensar los canales de comunicación en función de la estructura actual. No sólo en términos de espacios o instancias formales como las reuniones, sino también en cuanto a la circulación de información. Hasta ahora "todxs sabían todo", pero para evitar la sobreinformación es necesario jerarquizar qué es necesario comunicar a todo el equipo, o definir qué información es pertinente a qué área. También, establecer criterios colectivos en cuanto a lo que no se debe comunicar, ya que evitaría tensiones innecesarias. Las cuestiones organizativas son vistas como necesariamente colectivas: el funcionamiento o no de un área cierto día u horario y la consecuente necesidad de reemplazo, las actividades conjuntas. Es necesario socializar todo eso para seguir sosteniendo el funcionamiento diario. Marianela, de secundaria, decía: "Dependo del resto de las áreas para que mi aula funcione. Lo mismo si tengo una entrevista, Lila se tiene que comunicar conmigo, y yo con mi pareja pedagógica para que me reemplace".

En segundo lugar, las cuestiones políticas también ameritan un tratamiento colectivo. Para sostener el proyecto institucional es necesario pensar un posicionamiento, o mejor dicho “poner el cuerpo entre todxs”, incluyendo a lxs estudiantes, especialmente dada la relación de enfrentamiento con el gobierno de la ciudad, como lo fue el caso del intento de cierre del jardín, o el inicio de sumarios a docentes de la primaria.

En cuanto a las cuestiones de índole personal de lxs estudiantes, hay una diversidad de opiniones. Algunxs piensan que es necesario abordar de manera inter-equipo la situación de un estudiante. El Isauro es un proyecto integral, lo que quiere decir que su entramado es complejo. A diferencia de una escuela tradicional, en este caso son familias enteras las que asisten: lxs niños en el jardín y el grado de nivelación, y los padres en la primaria y la secundaria. Saber sobre esa familia permite tener un abordaje conjunto y unívoco. En el caso de jardín esto es necesario para cuidar a lxs niñxs en sus derechos.

Lo que ocurre en la práctica es que hay situaciones de tensión que se derivan de la falta de definición conjunta respecto de qué información no puede circular. Tampoco hay un consenso respecto de cómo catalogar la información privada y necesaria para el abordaje y distinguirla de la información íntima que debe ser resguardada y reservada al menor número de personas posibles. No es lo mismo la pelea de un estudiante con la novia, la calificación de un examen, un conflicto interno entre compañerxs, una situación de emergencia económica, un caso de violencia de género, que el abuso infantil en la historia de un estudiante. Son criterios que sólo los puede definir el equipo de antemano en la medida de lo posible, y teniendo en cuenta que casi siempre es caso por caso.

No sólo debería establecerse el carácter de la información sino también quién va a abordar esa situación y cómo. ¿Se denuncia, se trabaja con el equipo técnico, con un maestro o con un operador para hacer un seguimiento individual, se involucra al estudiante, se trabaja con otras áreas?

Otro de los puntos importantes y mencionados es que hay cargos que no se recuperaron y que constituyen bajas importantes por ser roles fundamentales en la tarea diaria. Como, por ejemplo, las referentes políticas de la organización Lila Wolman y Susana Reyes, quienes a pesar de asumir un compromiso de militancia de por vida, ya no asisten a la escuela todos los días debido a haberse jubilado. La coordinadora de la primaria, por otra parte, desde el año 2021 está de licencia. Esto contribuye a la sobrecarga de tareas en pocos roles de una articulación verdaderamente compleja

de programas. Además, hay cuestiones urgentes que hay que resolver de manera fluida, como presupuestos, que si no se tratan en el momento tienen consecuencias económicas.

Asimismo, hay diferentes niveles de compromiso con la tarea que tiene que ver con si están todos los días o no en base a su rol acordado. Todxs lxs que están en el Isauro tienen un compromiso y una responsabilidad, pero este es diferente en el caso de un maestrx que va todos los días o un tallerista que va una vez por semana. También difiere lo que se le puede exigir, como bien expresan Inés (Talleres) y Laura (Secundaria).

De ahí deriva que algunxs vean el problema principal como de una identidad colectiva que es necesario seguir construyendo. Hay que buscar la manera de hacer que lxs demás sientan que lo que pasa en el Isauro también tiene que ver con ellxs. Cuando todxs tienen que ser desobedientes frente al sistema educativo normativo, cada unx tiene que estar convencido de esas acciones. En este sentido, se destacó el taller de comunicación con el Culebrón Timbal como uno de esos espacios necesarios y potenciadores.

El desafío es fortalecer una de las principales potencialidades del Isauro como es la escucha, tanto a docentes como a estudiantes, y la libertad de poder decir lo que unx piensa y la construcción colectiva. Es calificado como un cariño y un interés, opuesto a la indiferencia. En definitiva, esa es la mirada isaurina.

2.6 Identificación y ponderación de las brechas, mapa causal, nudos críticos y líneas de acción

Luego del análisis realizado, podemos identificar dos grandes brechas que atraviesan a la organización.

En primer lugar, hay tensiones y dificultades en la circulación de información tanto entre las áreas, hacia los estudiantes, como desde la Coordinación hacia las áreas. Esto deriva de que no hay un consenso respecto del modo en que la información debe circular. Es necesario establecer criterios compartidos e institucionalizados respecto de qué tipo de información, por qué medios, y en qué situaciones comunicar o no al resto de las áreas y/o los estudiantes.

En segundo lugar, podemos identificar dificultades para encontrar espacios de participación y toma de decisiones adecuados al anhelo compartido de tomar decisiones colectivas. A diferencia de los primeros años de la organización cuando había diez o quince trabajadores que se congregaban en reuniones semanales, hoy en día no es factible reunir a todxs semanalmente. Incluso aunque las

reuniones sean mensuales, tampoco se puede conseguir asistencia perfecta. La noción de horizontalidad en la comunicación que es propia del espíritu isaurino y de la identidad organizacional, es difícil de implementar en la actualidad. Entonces, una de las prioridades sería consensuar espacios de participación colectivos en equilibrio con las posibilidades de las y los trabajadores.

Por último, otra de las situaciones conflictivas al interior del Isauro es que el crecimiento dificulta la apropiación del proyecto integral. Que todos los actores estén involucrados independientemente de sus roles, depende de la capacidad para transmitir y habitar el espíritu taurino. El fortalecimiento de la identidad isaurina es fundamental para asegurar la continuidad del proyecto.

A partir de la elaboración de estas brechas, pudimos destacar cuáles son los problemas que percibe la organización y llevamos a cabo la elaboración de dos árboles de problemas, que luego derivaron en la elaboración del mapa causal.

El primer nudo crítico está vinculado con la falta de acuerdo e institucionalización sobre el modo de circulación de la información, tanto de las y los estudiantes como de la información correspondiente a cada área de trabajo.

Es posible advertir la falta de un acuerdo institucionalizado respecto de qué información de las y los estudiantes debe ser comunicada o no a la totalidad de las áreas, y en qué situaciones concretas es necesario para una cooperación inter equipo. En otras palabras, delimitar lo que es privado y necesario, de lo que es íntimo y sensible y que, por ende, debe estar restringido al menor número de personas posibles. Al no haber una definición sobre el modo en que la información debe circular, se generan tensiones en la comunicación dentro del equipo y para con los estudiantes. El Isauro trabaja no sólo con la trayectoria educativa, sino también con el proyecto de vida, y acompaña a familias enteras, por lo cual conocer a quiénes están en el aula y por qué situaciones han pasado o están pasando es necesario para proporcionar el mejor abordaje pedagógico. No obstante, la falta de definición respecto del tratamiento de la información de lxs estudiantes es un problema que genera tensiones al interior de las áreas y entre los equipos.

Si bien se espaciaron las asambleas generales y se delegó esta instancia en la coordinación general, todavía no hay acuerdo en qué resoluciones de las reuniones de coordinación deben transmitirse al resto del Isauro, ni de qué modo. Hay unx coordinadorx de área que comunica a sus integrantes lo que ocurre en las reuniones de los miércoles, pero no hay un rol definido que asegure la transmisión de la información desde la coordinación hacia las áreas, lo cual facilitaría la tarea.

La información desborda las actuales instancias formales de comunicación y se generan canales informales. La comunicación “cotidiana” ha sido utilizada siempre y se califica como la segunda más preferida después de las reuniones. Pero, también, en el último tiempo se intensificó el uso de WhatsApp. Es una herramienta útil para sortear la dificultad de no estar en simultáneo en el mismo lugar, pero genera sus propios obstáculos y no puede consolidarse como una forma de reemplazar las reuniones colectivas. A su vez, se intensifica el estado permanente de sobreinformación y de mensajes importantes que se pierden.

La pérdida de espacios presenciales frecuentes y colectivos tiene un impacto estratégico. Se complica el abordaje inter equipo, la construcción de dispositivos de forma consensuada y de un posicionamiento político ante algún conflicto propio de la organización. El gran crecimiento de la escuela y las bajas de referentas históricas son algunos de los factores que socavan la estabilidad y ponen en peligro la continuidad del proyecto integral.

Otro de los nudos críticos identificados es el de la dificultad para transmitir el espíritu isaurino a las nuevas generaciones de trabajadorxs. Muchxs trabajadores tienen otros cargos y por ende no participan de la vida cotidiana de la misma intensidad que quienes van todos los días. Esto se suma a los nuevos trabajadores que se incorporan, a quienes por la vorágine del día a día y la falta de instancias colectivas se dificulta transmitirles la identidad de la organización. Ambos grupos no tienen el sentido práctico de los procesos organizativos ni de la cultura organizacional que lxs trabajadores con mayor antigüedad. En ocasiones, puede provocar un menor grado de compromiso con los roles y tareas o cortocircuitos en el abordaje pedagógico. La construcción colectiva, la confianza en el otro, los criterios desobedientes compartidos, son cuestiones que se construyen en la cotidianidad. Entonces, es necesario encontrar otras vías más institucionalizadas para reforzar el sentido de pertenencia en cada uno de los trabajadores.

En este punto, desarrollamos dos líneas de acción para llevar adelante la planificación estratégica:

- Desarrollar, proponer y potenciar acciones concretas que optimicen el modo en que la información circula en la organización y la participación de sus miembros, acordes a la conformación actual de la organización y las posibilidades de sus trabajadores y estudiantes.
- Desarrollar dispositivos que permitan fortalecer la identidad de la organización y la apropiación colectiva del espíritu isaurino, a la vez que contribuyan a la construcción del proyecto integral.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Fundamentación

Antes, cuando eran quince trabajadorxs, todos sabían todo. Actualmente ni siquiera al interior del equipo se conocen entre todos porque son más de 200 trabajadores. Es por eso que la organización por áreas es el dispositivo que dio respuesta a la imposibilidad de mantener una democracia directa y popular de los inicios del Isauro. Establecer mecanismos adecuados e institucionales que dirijan la información desde la coordinación hacia las áreas, entre las áreas, y de estas instancias para con los estudiantes fortalecería la estructura de información colectiva y brindaría cierto orden ante la sensación de sobreinformación.

Asimismo, elaborar un protocolo de manejo de la información personal que contemple la distinción entre información privada e información sensible del sujeto pedagógico y las maneras de proceder, permitiría preservar el derecho a la privacidad de lxs estudiantes, así como evitaría también conflictos internos al interior del equipo.

Por otra parte, promover la construcción colectiva y el espíritu isaurino mediante dispositivos concretos permitiría brindar una sensación de presencia mutua más allá de lo cotidiano, y un sentido de pertenencia que interpele al conjunto de los trabajadores. El mayor compromiso del equipo como colectivo daría una sólida base para la incidencia del proyecto pedagógico desobediente y su continuidad.

3.2 Objetivos

Objetivo general

Fortalecer el espíritu isaurino al interior del equipo, cuya impronta es tanto la horizontalidad comunicativa -donde todxs tienen voz- como la desobediencia pedagógica, en una etapa de crecimiento organizacional y reconfiguración del proyecto.

Objetivos específicos

- a. Diseñar espacios y/o modalidades de comunicación y participación al interior del equipo del Isauro acordes a la situación actual de expansión.
- b. Generar dispositivos que fortalezcan la trama de sentidos que componen el espíritu isaurino.
- c. Proponer instancias de discusión para generar criterios colectivos en cuanto al tratamiento de la información personal de lxs estudiantes.

3.3 Metas

- a. Que el 75% de lxs trabajadorxs del Isauro estén al tanto de las novedades e información relevante de cada área de trabajo.
- b. Aumentar en un 50% la participación de trabajadorxs recientes o con pocas horas de clase en las reuniones generales que se realizan mensualmente.
- c. Aumentar en un 100% la participación en el Centro de Estudiantes.

3.4 Interlocutores de la propuesta

- Referentas históricas del Isauro: Susana Reyes y Lila Wolman.
- Los coordinadores de área: Marive, de equipo de apoyo; Moche, de la comisión de comunicación; Rocío, educación no formal; Inés, de talleres de arte; Pablo, del área de trabajo; Laura, coordinadora de secundaria; Fernanda, docente de primaria; Mariela, docente de primaria; Miguel, coordinador del CIS; Alejandra, docente del jardín; y Alejandra, coordinadora del CAI y del área de nivelación.
- Demás trabajadorxs que adhieran a la propuesta.
- Teresa, presidenta del Centro de Estudiantes.
- Estudiantes que adhieran a la propuesta.

3.5 Filosofía de la intervención

Como comunicadorxs, creemos que nuestro rol apunta a optimizar y facilitar los vínculos hacia adentro y hacia afuera del Isauro en búsqueda de un objetivo común consensuado entre los distintos actores que conforman el territorio de la organización y teniendo en cuenta los distintos conflictos que hemos identificado a partir de nuestro análisis de los procesos de comunicación/participación que se dan en la escuela. Para ello hemos aplicado una perspectiva metodológica de análisis situacional y planificación prospectiva, considerando las expectativas de los actores, sus escenarios deseados a futuro, sus reflexiones sobre el presente.

Lo que rige la dimensión comunicacional es la producción de sentido colectiva y el pluralismo. También, en lo que refiere a la temática y lo político pedagógico: los conceptos de Educación Popular, pareja pedagógica, sujeto pedagógico portador de derechos, horizontalidad en la toma de decisiones, inclusión y lucha son pilares fundamentales de la identidad isaurina.

Al pensar nuestra intervención, consideramos ciertos principios a tener en cuenta en la vinculación con los distintos actores. En primer lugar, todo aquello que implica el espíritu isaurino: desde los fundamentos de la pedagogía del oprimido hasta las consecuencias derivadas de la condición específica del sujeto pedagógico en este particular tiempo y espacio.

Nuestra intervención está enmarcada en la teoría pedagógica y política que se ha denominado Educación Popular. De acuerdo a la pedagogía de la liberación (Freire, 1975), la misma se caracteriza por concebir el proceso educativo como un intercambio entre iguales (en oposición a la relación vertical entre el maestro y el alumno) que, por ende, se convierte en un hecho inevitablemente político. La tarea del educador consiste en dotar de herramientas al otro para pensar por sí mismo, y no de dictar contenidos incuestionables que llevan a la incorporación y repetición de las estructuras de dominación imperantes. Este modelo de educación suele construirse en oposición al modelo educativo formal, que a partir de sus reglamentos y dogmatismos, inevitablemente excluye a gran parte de la sociedad. De acuerdo a Jara Holliday (2020), el objetivo del modelo de educación popular es, principalmente, el derecho a una educación de calidad accesible a todas las personas; como por ejemplo, aportar al aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Desde que llegamos al Isauro, nos hemos encontrado con un modo de enseñanza que se inscribe en el marco de un sujeto vulnerado, entendiendo las limitaciones que le impone su entorno y condición material, así como luchando contra los presupuestos de la educación formal y por el acceso de todos y todas a la educación. De esta forma pudimos atender a las particularidades derivadas de este enfoque, tales como los debates acerca de “la” cultura del trabajo impuesta por el capitalismo o el problema estructural de la discontinuidad de lxs alumnxs, para los que se piensan alternativas ajustadas al sujeto que busca educarse.

El destinatario directo de nuestra intervención es quienes habitan el Isauro: coordinadores, docentes y estudiantes en conjunto. Nuestra acción tiene efecto directo sobre la organización, sobre su crecimiento, su legitimación y la optimización de su comunicación.

Nuestra expectativa es que la organización se potencie y promueva la participación también a las organizaciones que están fundadas sobre las bases de la Educación Popular. Para ello, es condición sine qua non que la organización tenga una coherencia interna, tanto a nivel de los procesos de comunicación, en cuanto a lo operativo, como a su identidad compartida.

3.6 Diseño estratégico

En nuestro análisis situacional planteamos dos **líneas de acción**:

- Desarrollar, proponer y legitimar acciones concretas que optimicen el modo en que la información circula en la organización y la participación de sus miembros, acordes a la conformación actual de la organización y las posibilidades de sus trabajadores y estudiantes.
- Desarrollar dispositivos que permitan fortalecer la identidad de la organización y la apropiación colectiva del espíritu isaurino, a la vez que contribuyan a la construcción del proyecto integral.

Decidimos concentrar nuestra acción en el intercambio de información adecuándolo al momento actual de expansión y fomentar el fortalecimiento del entramado simbólico de la organización. Nos resultó indispensable para el diseño de nuestra estrategia de intervención apoyarnos sobre los distintos principios que son la base de la dinámica comunicacional del Isauro.

Contamos con el recurso humano de lxs trabajadores del Isauro, con la observación de que no todos tienen la misma disponibilidad, y con lxs estudiantes. Esta diversidad de actores y multiplicidad de miradas es fundamental para el diseño de los proyectos. Dadas las limitaciones respecto de los recursos económicos, hemos diseñado propuestas cuya implementación no requieran importantes sumas de dinero. Por otra parte, entendiendo que el Isauro se fue construyendo al calor de las particularidades del sujeto pedagógico, diseñamos propuestas que no hagan caso omiso de esta cuestión.

Para saber si nuestras propuestas daban respuesta a los problemas de la organización, asistimos a las reuniones de coordinación para validarlas. Además, se consultó si la organización contaba con los recursos necesarios para cada una o si era posible desarrollarlos.

De los proyectos diseñados, hemos ejecutado los proyectos N°1 y N°2, quedando como proyectos a futuro los N°3 y N°4.

3.6.1 Estrategias de comunicación

Las estrategias son “un curso de acción que orienta la voluntad de transformación de la organización y que tiene por finalidad alcanzar la vigencia plena de un derecho” (Uranga, 2016, p. 198). Establecer estrategias de comunicación quiere decir negociar propósitos colectivos y escenarios comunes a alcanzar. Son criterios más o menos planificados que orientan el hacer de los

actores al interior de la organización y la naturaleza de sus vínculos. Pero, a su vez, se expresan mediante las prácticas, tales como: la elección de medios o canales, la elaboración de productos comunicacionales y toda acción orientada a vincularse con los demás para llevar a cabo el proyecto colectivo, como son los espacios de encuentro y toma de decisiones (Uranga y Vargas, 2020).

La propuesta que aquí presentamos se organiza en torno a una estrategia de fortalecimiento institucional, “destinada a consolidar y desarrollar el entramado de relaciones de los actores en el espacio de la organización” (Uranga, 2011, pág. 7). Por un lado, se encuentra la creación de espacios y/o materiales destinados a lxs trabajadorxs y lxs estudiantes apostando a la articulación, la participación y el adecuado acceso a la información. Por otro lado, la generación de productos acerca del trabajo y la identidad a través de todo tipo de medios y soportes no sólo para incidir en los modos de vinculación, sino también para reforzar los valores organizacionales y el enfoque particular sobre la educación.

3.6.2 Proyectos realizados

Proyecto N°1 “El Isauro se comunica”

Objetivos: Construir dispositivos de comunicación entre las áreas y desde la coordinación que posibiliten que el total de lxs trabajadorxs estén al tanto de la información importante, independientemente de la cantidad de horas semanales que concurren a la escuela y de su rol.

Descripción general: El presente proyecto consiste en la elaboración de dispositivos de circulación de información que optimicen el tiempo y la eficacia con la que lxs trabajadorxs se ponen al corriente de las novedades y cuestiones importantes relativas al Isauro. Para ello se propone la realización de una cartelera y la conformación de un modelo de acta sobre las reuniones de coordinación que circule semanalmente hacia todas las áreas.

Fundamentación: En el análisis situacional se puso de manifiesto el anhelo de mantener la horizontalidad propia del espíritu isaurino, a la vez que la expansión hizo imposible que todxs se reúnan semanalmente, por lo que las instancias actuales no alcanzan para satisfacer aquella demanda nodal en pos de una dinámica democrática y popular. Tampoco todxs lxs trabajadorxs están todos los días en lo cotidiano. Otra problemática asociada es la sensación de sobreinformación, producto del declive del contacto cotidiano y del uso del Whatsapp para comunicarse por fuera de las instancias formales. Pero esta modalidad de comunicación no está apropiada por algunos trabajadores. Mediante el uso de la cartelera, la comunicación se daría de

manera asincrónica y se consultaría de manera ritual cuando lx docente llega a su lugar de trabajo, aliviando la sensación de tener que estar siempre pendiente de los mensajes móviles. La idea es que funcione como una instancia institucional que provea cierto ordenamiento intermedio entre las reuniones de coordinación y generales. Al no ser un canal instantáneo como WhatsApp, el objetivo es que se anoten temas estratégicos o no urgentes, en lugar de asuntos de actualidad permanente y emergentes.

Otro de los problemas vinculados a la circulación de información en reuniones de coordinación son que usualmente no se llegan a cubrir los temas a tratar, a pesar del valor de esta instancia que es que está la mayor cantidad de coordinadores posible presentes. Tampoco hay una persona designada que difunda la información desde esta instancia, si bien lxs coordinadores de área deben comunicar lo charlado al interior de sus áreas. Creemos que la elaboración de un acta y la definición de roles para la elaboración y circulación de la misma permitirá, por un lado, que esta información llegue a todxs, así como tener una visión clara tanto de los temas que hay que abarcar en el tiempo disponible, como de qué proporción de temas coyunturales y de estratégicos se están tratando en la actualidad.

Interlocutores: Docentes y coordinadorxs.

Actividades:

- Colocación de una cartelera para anuncios de las áreas: La oficina de la Coordinación General es un espacio transitado por todxs lxs coordinadores y mayormente por lxs docentes. Por eso, en este lugar se colocará una cartelera dividida por áreas para anuncios importantes (reuniones, eventos, salidas, etc). El objetivo es que lxs docentes tengan el compromiso de informarse de su propia área pero a la vez tengan la posibilidad de estar al tanto de las actividades del resto de la organización, para así evitar la superposición de actividades para quienes tienen tareas en diferentes sectores.
- Elaboración de un acta para informar acerca de las resoluciones más importantes tomadas en las reuniones de la coordinación general: Esta acta tendrá un diseño consensuado y preestablecido. Se definirán roles para su confección y los correspondientes canales de difusión para que lleguen al total de lxs trabajadorxs.

Modalidad de ejecución: Para la realización de la cartelera, se propuso y consensuó el diseño. El modelo propuesto consta de figuras de corcho que pueden ser pegadas a la pared de forma separada con cinta bifaz, sin necesidad de hacer agujeros. Cada figura representa a un área y

también se contará con un espacio para eventos del mes. La información se podrá poner en post it, hojas de papel, etc con chinchetas o cinta bifaz. Esto evita tener que estar recortando cartulinas, etc. Cada anotación se saca cuando ya no se considera pertinente. Cada espacio tendría lugar para varios papeles.



Luego de validar la propuesta, se realizó la instalación de la cartelera y se explicó a lxs docentes presentes la forma de utilización. Además, se colocó un instructivo al costado. Lxs docentes comenzaron a incorporar sus notas. Tiempo después, comenzó a haber una apropiación del dispositivo: nos solicitaron agregar un área que no estaba incluida en el diseño original. A su vez, el área de Talleres de Arte y Movimiento agregó un afiche para ampliar la información acerca de los horarios y docentes concurrentes a cada espacio.



Para llegar al diseño del acta, nos reunimos con la coordinación general, ante quienes presentamos el proyecto y consultamos acerca del contenido que debería incluirse. Luego de un debate entre la coordinación misma acerca de si deberían circular actas o minutas y qué información debería incluirse, se llegó a la conclusión de que el acta debe incluir:

- Fecha de la reunión
- Asistentes
- Temas tratados
- Temas pendientes
- Principales resolución por tema
- Agenda, en caso de haber eventos próximos que involucren a toda la comunidad isaurina o reuniones de la misma índole

Se propone que mensualmente se designe a una persona encargada de tomar nota y confeccionar el acta, que a su vez estará a cargo de seguir el temario y procurar que se puedan tratar la mayor cantidad de temas posibles. Una vez confeccionada el acta, se pasará a la comisión de comunicación para que la difunda por el grupo de Whatsapp general y/o la suba a una carpeta de Drive compartida, donde todas las actas queden archivadas.

Resultados esperados:

- Para septiembre, todas las áreas habrán hecho uso de la cartelera para comunicar su información más relevante.
- Al menos el 75% de lxs trabajadorxs pasarán una vez a la semana para consultar la cartelera en el mes de agosto.
- Elaboración de un modelo de acta consensuada.
- Durante la segunda mitad del año, se elaborarán y circularán 10 actas de reuniones de coordinación.

Factibilidad y viabilidad: Luego de nuestras reuniones con la coordinación, entendemos que este proyecto es viable en tanto hubo acuerdo de su necesidad de implementación. Por otra parte, no requiere que lxs trabajadorxs estén pendientes todos los días, sino que organiza la información para ser consultada en cuanto se tiene la disponibilidad para hacerlo.

Responsables: Las tesistas fuimos responsables de su diseño e instalación de la cartelera así como de una primera propuesta de actas y su diseño final. Lxs responsables de mantener ambos canales de comunicación son lxs coordinadorxs de área. A su vez, todxs lxs trabajadorxs del Isauro son responsables de consultar y estar al tanto de lo que allí se comunique.

Proyecto N°2 “El Isauro para nosotrxs”

Objetivos: Fortalecer la construcción de la identidad colectiva del Isauro y del proyecto integral.

Descripción general: El presente proyecto consta de la producción de una publicación gráfica que parte de las respuestas obtenidas durante las entrevistas realizadas, y de la construcción de un video a partir del trabajo realizado en el CIS Milagro Sala para difundir la voz de lxs estudiantes allí alojados.

Fundamentación: Cuando realizamos las entrevistas a docentes y coordinadorxs de área, consultamos a cada unx de ellxs qué significa el Isauro. De allí obtuvimos respuestas diversas pero con sentidos unificados: el movimiento, la lucha, el abrazo, lo colectivo. De allí surgió la idea de realizar este proyecto, para que todxs lxs miembros de la escuela puedan expresar lo que implica para ellxs este espacio y quede un registro colectivo y colaborativo de la identidad isaurina, que se refuerza hacia el interior pero también puede ser de difusión externa. A su vez, el CIS es el lugar de alojamiento para lxs estudiantes del Isauro. Allí se trabaja la construcción del proyecto de vida, que también es parte fundamental de la identidad isaurina. Un producto orientado a compartir el paso de lxs pibxs por el CIS, cómo arman su proyecto de vida allí en articulación con la escuela del Isauro, promovería los lazos entre el CIS y el resto de las áreas que se encuentran separadas territorialmente del centro, aunque formen parte del mismo proyecto integral. En 2019, en el marco de las II Jornadas Inventamos, erramos y reinventamos “Resistencias y desobediencias pedagógicas” que se realizaron en el Isauro y como parte de uno de nuestros proyectos, realizamos un video que fue muy bien recibido y valorado por la comunidad isaurina, que se encargó de la difusión del mismo, por lo que consideramos que contamos con un antecedente propicio para seguir generando material audiovisual.

Interlocutores: Trabajadorxs. Estudiantes.

Actividades:

- Publicación “¿Qué es el Isauro para vos?”, con las respuestas obtenidas durante las entrevistas y con espacio para ser completado por quienes quieran sumar su participación.
- Producción y difusión de un video que dé cuenta del trabajo realizado en el CIS en pos de la construcción del proyecto de vida, con la participación de lxs estudiantes allí alojadxs y de lxs trabajadores de ese espacio.

Modalidad de ejecución: Para la publicación gráfica, la edición de las entrevistas y el diseño de la publicación estuvo a cargo de las tesistas. Una vez terminada, fue impresa y acercada al Isauro, que arbitrará los medios necesarios para que pueda ser completada por demás trabajadorxs y estudiantes. Se sugiere que se coloque en una mesa en un espacio común, con un cartel indicador,

donde quienes quieran, a su tiempo, puedan completar mediante escritos, dibujos o el medio de expresión que prefieran. A su vez, todxs podrán ver las respuestas del resto. Se propone que sea un proyecto permanente, al que se le puedan agregar hojas si hace falta y en donde se plasmen sentidos a través del tiempo. También se entregó una versión digital en formato PDF para que, si las autoridades del Isauro así lo desean, puedan difundirla por Whatsapp, Google Drive u otros canales.

En cuanto al video, la propuesta consiste en documentar el trabajo del CIS en la construcción de un proyecto de vida, lo cual deja márgenes amplios para pensar en conjunto con estudiantes y trabajadorxs de qué forma quieren hacerlo, qué temáticas tocar, quiénes quieren aparecer, etc. Se realizará un encuentro para esto, que podrán ser más en caso de ser necesario. A su vez, para la grabación y edición del material, sería interesante contar con la participación de lxs pibxs: que puedan grabar, que puedan elegir qué tomas dejar, etc. La difusión quedará a cargo de la comisión de comunicación en articulación con la coordinación general, quienes definirán los medios adecuados. El video actualmente se encuentra en estado de pre-producción: se mantuvieron las primeras charlas para acordar su realización y se espera que esté finalizado para el mes de noviembre.

Resultados esperados:

- Una publicación gráfica de la que participen, además de lxs trabajadorxs ya entrevistados, al menos veinte personas más entre docentes y estudiantes, en el transcurso de tres meses.
- Un video del que participen estudiantes alojadxs en el CIS y trabajadorxs de ese mismo espacio, que circule por los medios que arbitre la Comisión de Comunicación para que llegue a la totalidad de trabajadorxs del Isauro y al menos a todxs lxs estudiantes del Nivel Secundario.

Viabilidad y factibilidad: Los recursos para ambas actividades son provistos por las tesistas. En cuanto a la factibilidad, conociendo el gran compromiso de estudiantes y trabajadorxs, entendemos que la participación no será un problema, más bien será un potencial.

Responsables: Tesistas en articulación con la coordinación general y la coordinación del CIS.

3.6.3 Proyectos a futuro

Proyecto N°3 “Somos nosotrxs”

Objetivos: Fortalecer la participación y permanencia de lxs estudiantes del Isauro Arancibia.

Descripción general: El presente proyecto engloba propuestas destinadas a lxs estudiantes del Isauro Arancibia, a través del fortalecimiento de la participación en el Centro de Estudiantes y de la colocación de una cartelera informativa para aquellxs que, por diversas razones, no acceden a la información en la escuela o por los medios que actualmente se disponen.

Fundamentación: El Centro de Estudiantes del Isauro Arancibia se conformó en el año 2022 y alcanza a estudiantes del nivel secundario. El presente proyecto propone la realización de instancias de discusión y acuerdos en cuanto a la definición de roles, tareas y objetivos del Centro, que posibiliten aumentar la participación de estudiantes a la vez que se fortalezca su organización y se sienten las bases para el futuro. Además, se retoma la demanda de estudiantes y docentes de que lxs primerxs cuenten con un espacio de información propio que pueda ser visible desde el exterior del edificio. Esto responde al hecho de que es importante que quienes no asisten a la escuela por los motivos que fuera cuenten con información para sostener sus trayectorias educativas, más allá de la difundida por Whatsapp, que puede no llegar a todxs debido a la falta de un celular. A su vez, lxs estudiantes expresaron la necesidad de contar con información básica para la convivencia en la escuela que remiten a la premisa “La escuela no es la calle”.

Interlocutores: Estudiantes y docentes

Actividades:

- Instalación de la cartelera en el espacio entre las dos puertas de entrada, en un lugar visible donde quede fija o con un atril que permita que se entre y se saque todos los días. Esta cartelera contará con información importante para lxs estudiantes, procurando que, aun quienes por diversos motivos no ingresan a la escuela, puedan estar al tanto de las novedades.
- Realización de una jornada de debate y definición entre estudiantes del nivel secundario, independientemente de que ya sean parte del Centro de Estudiantes o no, acompañadxs por docentes del nivel. Allí se pensará: ¿Qué objetivos tenemos como Centro de Estudiantes? ¿Qué roles creemos que es necesario que tenga definido el Centro para alcanzar esos objetivos? ¿Qué tareas debe llevar adelante quien ocupe cada rol? Algunas tareas disparadoras: comunicación, secretaría, vocerx. ¿Qué instancias podemos llevar adelante para definir quiénes ocupan los roles? ¿Cómo podemos difundir el Centro y ampliar la participación?
- Elaboración de un primer documento a modo de “Estatuto del Centro de Estudiantes”.

Modalidad de ejecución: A cargo de este proyecto estarán lxs participantes del Centro de Estudiantes y lxs coordinadores de la primaria y la secundaria. Ellxs acordarán qué información debe contener la cartelera en los dos sentidos propuestos: normas de convivencia y avisos cotidianos. También se podrá incluir información de interés general: talleres o espacios que puedan serles de utilidad, eventos, etc. La jornada de debate y la elaboración del “Estatuto del Centro de Estudiantes” deberá contar con el acompañamiento de lxs docentes del nivel. Se propone designar estudiantes a cargo de la toma de actas y de la elaboración final del documento.

Resultados esperados:

- Una cartelera actualizada periódicamente instalada entre las dos puertas de entrada a la escuela.
- Al menos el 50% de lxs estudiantes consultan la cartelera semanalmente.
- Una jornada de debate y consensos sobre el Centro de Estudiantes de la que participan el 90% de lxs estudiantes del Nivel Secundario.
- Un “Estatuto del Centro de Estudiantes” consensuado.

Factibilidad y viabilidad: Entendemos que este proyecto es viable en tanto que el surgimiento del Centro de Estudiantes fue un deseo sumamente expresado en 2019, como lo es el crecimiento del mismo en la actualidad. Por su parte, la cartelera no tiene que ser actualizada todos los días, sólo será para transmitir información relevante. En este sentido, creemos que puede ser factible de llevar adelante. Dado que el proyecto surge de las entrevistas realizadas y del contacto con estudiantes, entendemos que hay voluntad de llevarlo a cabo.

Responsables: Centro de estudiantes. Coordinadorxs de área de primaria y secundaria.

Proyecto N°4 “Criterios de circulación de la información de estudiantes”

Objetivos: Consensuar criterios para la circulación de información íntima y de la vida privada de lxs estudiantes para lograr un abordaje inter-equipo que no vulnere el derecho a la intimidad pero que sea efectivo.

Descripción general: Se realizarán jornadas para definir criterios colectivos para el abordaje de situaciones personales de lxs estudiantes a los que se llegará luego de la realización de dinámicas y espacios de intercambio. Se finalizará elaborando un documento que sintetice los acuerdos alcanzados y sirva de base para el abordaje cotidiano.

Fundamentación: Actualmente, la circulación de la información genera tensiones debido a la falta de desacuerdo en cuanto a la misma. Al ser una escuela a la que muchas veces concurren familias completas, las situaciones personales pueden atravesar más de un área o nivel, por lo que se hace necesario un abordaje conjunto. Sin embargo, el resguardo de la intimidad y vida privada de lxs estudiantes también es de suma importancia, por lo que es necesario encontrar criterios colectivos para, por un lado, realizar abordajes más efectivos que no requieran de pensar estos criterios continuamente. A su vez, al estar documentados, permitirán que sean compartidos fácilmente con nuevxs trabajadorxs.

Interlocutores: Coordinación general, trabajadorxs.

Actividades: Podrán realizarse en el marco de las jornadas EMI calendarizadas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires o en las asambleas mensuales.

- Jornada 1: Se dividirán lxs trabajadorxs en grupos, con cantidad de integrantes a definir según lxs asistentes. Será importante que cada grupo cuente con representación de todas las áreas del Isauro. A cada uno se le asignará una situación hipotética (violencia familiar, violencia de género, consumo problemático, ausencia prolongada, enfermedad, etc, de acuerdo a lo que se considere pertinente). Cada caso deberá indicar un nombre ficticio para lxs estudiantes afectadxs, nivel que cursan y el mayor detalle posible. Dentro del grupo se responderán las siguientes preguntas: Desde mi área o espacio de trabajo, ¿qué necesito saber? ¿Qué información es importante para el abordaje? ¿Quiénes deberían intervenir? ¿Dónde debemos dejar registro de esta información, de la intervención realizada y del seguimiento? Se simulará un abordaje de la situación. Cada grupo contará con un afiche para plasmar las principales conclusiones, que se presentarán en una instancia general.
- Jornada 2: Retomando los afiches resultantes de la jornada 1, se llevará adelante un espacio para consensuar los criterios colectivos de abordaje y circulación de la información. Se podrá pensar en uno o varios circuitos según las situaciones propuestas.
- Elaboración de un documento con las principales resoluciones, que deberá ser circulado entre lxs trabajadorxs y, en la práctica, podrá revisarse y modificarse, siempre con los avisos pertinentes y espacios de discusión de ser necesarios.

Modalidad de ejecución: Se deberán designar las fechas para la realización de la jornada, a la vez que deberá haber al menos dos personas encargadas de llevar adelante las mismas y de tomar

nota de las conclusiones de cada una. La elaboración del documento final estará a cargo de la coordinación general.

Resultados esperados:

- Participación de al menos el 75% de lxs trabajadores en las jornadas de trabajo.
- Un documento consensuado acerca de los criterios de circulación de la información de lxs estudiantes.
- Implementación de los criterios establecidos en el documento a partir del mes de septiembre de 2023.

Viabilidad y factibilidad: El proyecto es viable en tanto se planteó la necesidad de generar acuerdos en torno a la temática. Dependiendo de cómo transcurran las jornadas, podrá ser necesario extender la discusión en más instancias. La factibilidad dependerá de la disponibilidad del espacio y tiempo de lxs interlocutores.

Responsables: Coordinación general.

3.7 Evaluación

Durante la ejecución de los proyectos lxs responsables de cada proyecto llevarán un registro sistemático y continuo de en qué medida se están alcanzando los niveles deseados utilizando como referencia los indicadores que se encuentran detallados en la sección "Resultados esperados" de cada proyecto. Asimismo, se encargará de recolectar por los menos tres testimonios de lxs interlocutorxs o beneficiarixs directos de la intervención. Posteriormente a la finalización del proyecto (un mes después de ese momento como fecha límite), producirán un reporte de entre una y tres carillas dando cuenta de los resultados obtenidos, adjuntando los materiales (como por ejemplo, videos) que se hayan producido como anexo. El mismo se compartirá en la cartelera de coordinación, con el equipo de coordinación en la reunión semanal, así como en la asamblea general mensual.

Una vez que se hayan llevado a cabo todos los proyectos seleccionados, se conformará un grupo compuesto por unx integrante de la comisión de comunicación, cuatro representantes de la coordinación, y unx representante del centro de estudiantes, bajo la supervisión de Lila Wolman, referenta de la organización y quien fue responsable de la comunicación institucional por muchos años. Este grupo tomará la palabra en la asamblea general para anunciar la finalización de la intervención y consultarán con los miembros del Isauro qué les pareció. Realizarán un informe final

titulado "El Isauru Late" que retomará las metas propuestas en el presente trabajo para contrastar las mismas con los resultados efectivos. También, evaluará si los objetivos fueron cumplidos, la conclusión general que balanceará si fue de utilidad para la organización y los aprendizajes que surgieron de la implementación. Asimismo, propondrá nuevas ideas y posibles alianzas con universidades para futuras intervenciones en comunicación.

4. CONCLUSIONES Y SENSACIONES EN TORNO AL ROL DE LXS COMUNICADORXS

La producción de la tesina fue una instancia de práctica pre-profesional que nos permitió aprender por fuera de los contenidos curriculares sobre la temática, sobre la incidencia que nuestra profesión puede tener al respecto, y cómo es ser comunicadorx social en el territorio.

En primer lugar, fue esencial salir de la academia y el escritorio para poder ejercer el pensamiento crítico como algo más que como un ejercicio filosófico. La intervención para nosotras significó la producción de conocimiento situado, evitando recaer en una explicación de la realidad basada en una teoría previa y/o preconceptos personales. Pudimos conocer la realidad de una población a la que no tendríamos acceso en la vida cotidiana. En una sociedad en la que se concibe al ser humano como un sujeto perfectamente racional, la pobreza suele concebirse como una situación de la que se podría salir con suficiente voluntad. Desde nuestra experiencia, la situación de calle resultó ser una problemática multicausal que puede afectar a cualquier ciudadanx, en lugar de ser el resultado de la incapacidad del individuo para gestionar sus capacidades y recursos. La situación de calle no es abordada de manera integral por el Estado como debería ser. Afortunadamente, existen organizaciones como el Isauru que, a la par que reclaman políticas públicas acordes, atienden esta problemática, tejen redes y generan experiencias que modifican sustancialmente la vida de lxs involucradxs. El objeto de estudio de las ciencias sociales es el sujeto que, a pesar de su acotada racionalidad y de ser moldeado por la cultura en la que vive, tiene la posibilidad de incidir en sus propias condiciones existenciales.

El equipo isaurino trabaja de manera directa con las personas en situación de calle desde una óptica diferente a la del asistencialismo y con las virtudes de la esperanza, el trabajo social y la educación. Poder utilizar la comunicación como herramienta para potenciar el trabajo de este equipo fue un descubrimiento y esto nos lleva al segundo aprendizaje. Muchas veces se entiende el entrecruzamiento de la política y la comunicación desde la mediatización de la política, cuando es la comunicación interpersonal, aquella práctica material y cotidiana, la que constituye el ámbito de las

relaciones sociales donde tienen lugar las dinámicas de alianzas y tensiones, el despliegue de redes, y el intercambio y producción de sentidos. Por este motivo elegimos la intervención, que pertenece al ámbito de la gestión de lo público. Lo público entendido como el escenario de lucha por el poder que excede al Estado y al sistema partidario y que es una característica intrínseca al ejercicio pleno de la ciudadanía hacia un horizonte de plenos derechos.

En este caso, acompañamos el fortalecimiento de las dinámicas internas de representación y participación, y la regeneración del sentimiento de pertenencia a una cultura organizacional. Esto es clave para estimular la creatividad necesaria para la construcción de un conocimiento colectivo útil al diseño de políticas para el desarrollo, que muchas veces queda en mera enunciación programática a nivel del gobierno y de organizaciones internacionales.

Hacer la tesina en pareja nos sirvió para complementar nuestro trabajo, nuestras visiones y poder ejercer una vigilancia epistemológica no sólo cada una sobre sí misma, sino también una sobre la otra. En esto también nos ayudaron tanto la visión de nuestras tutoras como la permanente validación con la coordinación del Isauro. Lxs científicas sociales acudimos a un territorio cargados de nuestras propias subjetividades, preconcepciones y prejuicios, por lo que la reflexividad se pone en juego a la hora de intervenir.

Otro acierto fue la co-tutoría a cargo de la referente, porque no sólo significó apostar a la coproducción de conocimiento entre la universidad y la sociedad civil, sino también nos facilitó la entrada en contacto con la complejidad de la problemática y la organización, y con la temporalidad cotidiana propia del Isauro. Esto fue en línea con la visión de la cátedra, que se basa en la concertación con los propios actores y el saber que estos tienen de la organización como principal recurso, más que en un mero servicio de diagnóstico y comunicación ejecutado por expertxs.

Queremos destacar que nuestra intervención también estuvo afectada en algunos casos por los mismos problemas que atraviesan al Isauro, principalmente la preponderancia de lo urgente. Esto se vio reflejado en que muchas veces concurríamos a reuniones con la coordinación o con estudiantes en las que finalmente no pudimos cumplir nuestro objetivo, dado que surgieron temas o ausencias que imposibilitaron nuestra participación o el abordaje del temario propuesto. También tuvimos dificultades para llevar adelante algunos proyectos propuestos, que debimos reformular y readaptar para hacerlos viables, lo cual creemos que finalmente enriqueció nuestra propuesta. Esto nos llevó a comprender que hay cuestiones de la cultura organizacional que no podremos cambiar, pero sí podemos proponer proyectos tendientes a minimizar los efectos negativos que puedan aparecer, o a facilitar el trabajo diario en este contexto.

Por último pero no menos importante, no queremos dejar de destacar que, pese a las dificultades mencionadas, el equipo del Isauro Arancibia siempre nos recibió con los brazos abiertos, aún en aquellas oportunidades en que la urgencia lxs demandaba, y desde el minuto cero estuvieron dispuestxs a contribuir con nuestro trabajo a través de su participación en entrevistas, en reuniones para la validación de propuestas e incluso acompañándonos en el desarrollo de los proyectos realizados. A todxs ellxs y a sus estudiantes les deseamos que el Isauro, este valioso proyecto de educación y resistencia, nunca deje de latir.

5. BIBLIOGRAFÍA

- BACHILLER, Santiago. (2021). "Covid-19 y personas en situación de calle en CABA: viejos y nuevos desafíos para las políticas públicas". *Ciudadanía. Revista de políticas sociales y urbanas*. UNTREF. Disponible en: <https://revistas.untref.edu.ar/index.php/ciudadanias/article/view/1119>
- CARBALLEDA, Alfredo J. M.(2008); *Los cuerpos fragmentados. La intervención en lo social en los escenarios de exclusión y desencanto*. Paidós, Buenos Aires
- DI IORIO (2019). "Vivir en situación de calle en contextos urbanos: subjetividades en resistencia." *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology (IJP)*, Vol., 53, No. 2, pp. 167-179. Recuperado de: <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/view/1067/975/>
- FREIRE, Paulo. (1975) *Pedagogía del oprimido*. Madrid. Siglo XXI.
- MARTÍN-BARBERO, Jesús (2002); Transformaciones comunicativas y tecnológicas de lo público., mimeo, s/f. En línea: www.infoamerica.org/documentos_word/martin_barbero1.doc
- MATUS, Carlos (2007); *Teoría social del juego social*. Edic. UNLA (Colecc. Planificación y Políticas Públicas), Remedios de Escalada (Argentina)
- ORTEGA Y GASSET (1936). *Historia como sistema*.
- REYES et Al. (2017). *La escuela Isauro Arancibia: una experiencia colectiva de educación popular en el sistema formal*. Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico S.R.L, Buenos Aires.
- SAAVEDRA, Juan (2015). *Cuatro argumentos sobre el concepto de intervención social*. Cinta moebio 53: 135- 146. En línea: www.moebio.uchile.cl/53/saavedra.html.
- URANGA y VARGAS (2020). *Planificación y gestión de procesos comunicacionales*. Material de cátedra. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (cátedra I). Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad de la Plata. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/131103/>
- URANGA, Washington (2011). *Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación*. Material de cátedra. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (cátedra I). Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad de la Plata.
- URANGA, Washington (2016), *Conocer, transformar, comunicar*. Ed. Patria Grande, Buenos Aires

URANGA, Washington (2018). “La comunicación es acción. Comunicar en y desde las prácticas sociales.” Conferencia dictada en la Univ. Nac. del Nordeste. Resistencia. En línea: http://www.wuranga.com.ar/images/proprios/27_accion_construccion_mayo2018.pdf

6. ANEXOS

Anexo N°1: Entrevista a Miguel, coordinador del Centro de Integración Milagro Sala

- Bueno, mi nombre es Miguel Neira y estoy como coordinador de lo que es el Centro de Integración Social, el C.I.S. Milagro Sala, ya trabajando en el equipo desde 2019, ya van casi tres años que nos sumamos al equipo a dar una mano. Anteriormente, estábamos en Prudan 1250, en Boedo, y después de lo que fue la pandemia, mudamos lo que es el espacio de tránsito a Uspallata 935, cerquita de la escuela. Y bueno, ahí concurren los mismos estudiantes del Isauro Arancibia. Esa es un poco la propuesta y la condición, si se quiere, para participar en el proyecto. Para ser parte del proyecto, es que sostengan regularmente el Isauro Arancibia, la escuela, y aparten proyecten lo que es (nosotros le llamamos "proyecto de vida") un proyecto de vida saludable, un proyecto de vida a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo.

- ¿Y cómo llegaste al Isauro?

- La realidad es que me convocaron. Yo justo en su momento venía del ámbito laboral de Centros de Día, de hogares, de muchos años de trabajo también en calle, en territorio, en La Matanza. Y a través de lo que es Cine en Movimiento, que es una organización comunitaria que trabaja del cine el aspecto comunitario, pudimos articular algo... Ahí está Gise, Gise es parte del C.I.S... Bueno, a través de compañeros de Cine en Movimiento, que tenían relación justo con la escuela, me llega la oferta laboral, que era poder acompañar el laburo.

(Se interrumpe el audio)

Esto es genial, fantástica la situación que ves, porque justamente se da la referencia con una casa, con el no estar en calle, y el poder acompañar el proceso de un proyecto de vida. Ese es el objetivo del Centro de Integración Social. Yo me sumé al equipo, me cayó la oferta laboral, y a través de una entrevista (yo pensé que era más que nada como acompañante en su momento), me ofrecieron la coordinación y acá estamos.

- ¿Y cómo está conformado el C.I.S.?

- El Centro de Integración Social tiene un equipo de trabajo de, aproximadamente, siete personas, que son acompañantes pedagógicos. Y, por otro lado, tenemos lo que es la coordinación. Hay una coordinadora que acompaña más que nada al equipo de trabajo, coordina el equipo de trabajo, las intervenciones y demás... Es un espacio medio de formación y de planificación de intervenciones. Después tenemos otra compañera que está a cargo de lo que es la cooperativa, trabajo que forma... O sea, nosotros lo que hicimos directamente es contratar a una cooperativa de trabajadores que están en el marco de la salud. La mayoría de los chicos son trabajadores sociales o acompañantes

terapéuticos... Entonces, ahí Jose, que también está en otro espacio con una mirada más patológica de la salud, acompaña el proceso del equipo. Y bueno, yo estoy a cargo un poco de lo que es el funcionamiento general del espacio, la parte más estructural. Eso. Un equipo ampliado. Se trabaja en parejas pedagógicas, se trabaja en turnos, en dos turnos rotativos... El funcionamiento empieza por la tarde y termina a la mañana. O sea, se cierra a la mañana y los chicos ya vienen para la escuela.

- Claro. Esto no tiene nada que ver, ¿pero vos te quedás desde la tarde hasta la mañana?

- ¿En mis horarios?

- Sí.

- Mis horarios personales son como medio, en realidad, volátiles, porque yo tengo esto, me encargo de reuniones, de la parte más política del espacio, entonces muchos de mis tiempos son a contratiempo del turno, ¿viste? Por eso hay una compañera que está específicamente con el equipo. Por ejemplo, yo me encargo del tema de la mercadería, del tema de los arreglos de los espacios... Sí participo en algunas reuniones estructurales para ver cómo va todo, pero bueno, lo que pudimos hacer desde yo me sumé al proyecto es ampliar el equipo. Y ampliar el equipo es poner gente que me acompañe también un poco con lo que es la coordinación, porque era tanto que me sobrepasaba. Y, a la vez, es tan poco también porque es algo chiquito del proyecto general isaurino, pero cuando son tantas las tareas, porque es una casa, porque hay un montón de factores... y hay personas, sobre todo, de por medio, hay que estar a *full time*. Entonces, mis tiempos personales son tres o cuatro veces por semana, turno que yo le destino a la mañana, que le destino a la tarde... Y, a veces, para monitorear situaciones, me quedo un turno vespertino (pero son las menos). Eso lo hago para mirar el funcionamiento de noche.

- Okey. Bueno, vamos a la comunicación. Acá no hay una respuesta correcta, sino que queríamos saber qué es la comunicación para vos.

- Pregunta concreta. ¿Qué es la comunicación para mí? Y, mirá, en estos tiempos de trabajo con una cierta población, nosotros entendemos en la cuestión comunitaria que la clase popular o la clase baja, muchas veces, cuando empieza a trabajar la palabra, empieza a ponerle sentido a la palabra, a poder poner sentimientos, emociones, dolores y demás... En el proceso, empieza a suceder lo mágico, que es que ya no me expreso a través de la violencia, no me expreso a través del consumo o no me expreso a través del impulso a lo físico. Entonces, la palabra, el comunicar, para una clase tiene un sentido importantísimo, que es el poder de la palabra: el poder decir, el poder contar... Y contar, concretamente, es eso: poder decir algo de lo que nos pasa con sentido, con imaginación, con mística. Eso es comunicar: darle sentido a la palabra.

- ¿Y qué es para vos una buena comunicación?

- Algo distendido. Una buena comunicación es algo fluido, algo distendido... el poder decir cosas desde la confianza. ¿Por qué digo esto? Porque, quizás, en el ámbito laboral muchas veces no estamos de acuerdo con el otro. Entonces, es importantísimo tener compañeros alrededor que te puedan poner en palabras cosas o te puedan decir algo sin problemas, distendido, aunque no estén de acuerdo. Y también poder discutir, debatir ideas, siempre y cuando llegando al objetivo, que es el bienestar o poder reivindicar derechos de cierta población para la que trabajamos (porque nosotros trabajamos para esa población). Entonces, bueno, una buena comunicación es esto: la confianza, la distensión, algo que nos permita de verdad decir lo que nos pasa, sin compromiso, tanto si estoy de acuerdo o no con algo.

- ¿Y pensás que eso pasa en el Isauró, que hay una buena comunicación?

- Sí, lo que pasa es que el proyecto isaurino es tan amplio que muchas veces, quizás, la comunicación llega en *delay*, llega después. Y como el proyecto es tan amplio y hay tantas personas, es muy dinámico. Suceden situaciones y las tenés que resolver a veces. Y cuando uno cree en la cuestión asamblearia, la cuestión democrática y demás, hay veces que eso no sucede pero porque hay emergentes todo el tiempo que uno tiene que resolver. Entonces, a veces pareciera que no hay una buena comunicación, pero yo entiendo que sí porque la mirada pedagógica en sí isaurina está posicionada desde lo colectivo, desde la construcción colectiva. Entonces, si el que participa de este proyecto no lo entendiese así, quizás es porque no está entendiendo del todo el proyecto. Suceden cosas de incomunicación pero por la misma dinámica del proyecto y porque hay que resolver.

- Claro. Bueno, estábamos en la buena comunicación y la próxima pregunta es si pensás que hay información que debería comunicarse e información que no debería comunicarse.

- Mirá, yo creo que hay información dura sobre la vida de los pibes, sobre situaciones de los pibes, que por una cuestión ética, por una cuestión de ley también (legal), moral, no se puede comunicar. Y a veces, en estas mismas situaciones o en estos mismos emergentes, se comparte mucho esa información. Y quizá en eso yo reparo mucho, ¿viste? Hay cuestiones que son personales... Por eso hay armado de legajo, por eso hay seguimiento... No sé, una situación X, un abuso de infancia. Bueno, esa es información dura de historia de vida de los pibes que no puede circular como algo más, porque es algo de la intimidad de esa persona y de esa familia (porque seguramente atrás hay otros procesos de familias, porque estamos hablando de ciertas composiciones).

- Y en estos casos más personales y complejos, ¿cómo se tratan?

- Con un equipo técnico. Normalmente, acá en la escuela tienen un equipo técnico, y aparte de tener un equipo técnico, tienen el espacio de escucha. Y el abordaje es a través del espacio de escucha, en conjunto con los docentes, con los maestros. Allá es algo parecido también. Hay un equipo técnico que piensa cierta situación, cierta información (del proceso de vida, de salud, de lo que sea), y después lo piensa en conjunto con el acompañante, con el operador, que le hace un seguimiento individual a esa persona. Ahora, cierta información no puede circular como... No, pero (vuelvo) porque hasta hay una cuestión legal de por medio que tiene que ver con preservar la intimidad del otro. Esto es como el derecho de imagen, ¿viste? O sea, nosotros tenemos redes sociales... Bueno, para vos publicar fotos de cualquier persona, tiene que haber un consentimiento. Si no, por más que no parezca, lo estás vulnerando en la imagen del otro porque quizás el pibe o la piba no quiere. Así que con respecto a eso, yo pienso que el tema de la información... Bueno, a mí me sucede que... Bueno, ahí se tecléa muchas veces... Muchas veces no, a veces.

- Y con respecto a los canales de comunicación y las herramientas que usan, ¿cuáles son en el área?

- Mirá, hay coordinaciones, hay reunión de coordinaciones, acá por lo menos en la escuela, en el Isauro. Y del proyecto si se quiere más C.I.S. también hay una coordinación, pero esa coordinación labura más por afuera y labura directamente con lo que es la asociación civil conformada de la escuela, que de esa asociación forman parte Susana Reyes, Lila, Alejandra... Es un grupo de maestras de acá que conformaban en su momento la asociación civil. A través de la conformación de la asociación civil, nace lo que es la Casa, el proyecto de Centro de Integración Social. Entonces, yo trabajo mucho con ellas, trabajo mucho con la asociación civil y acá en la escuela laburo en pareja pedagógica con Monche. Y con Monche voy haciendo relevamiento de las personas que, en este caso, necesitarían ser alojadas. Entonces, ¿cómo funciona? Docentes, maestros y maestras vienen y me dicen “che, este pibe está pasando tal situación...”. ¿Viste que Carlitos recién vino y dijo “hablé con Fernanda para poder ingresar”? Fernanda es la maestra. Bueno, entonces lo que hacemos es tener una reunión con maestras y maestros, poder evaluar si de verdad necesita un espacio físico ese pibe o esa piba (decimos “pibes” pero son adultos la mayoría) y ahí hacemos todo el proceso de entrevista, una acá y otra en el lugar, y concretamos el ingreso con un proceso de evaluación de tres meses. Es un poco así como funciona eso. La comunicación tiene personas puntuales del proyecto pero no está ligada directamente acá, al núcleo de la escuela.

- ¿Y cómo se comunican? ¿Por WhatsaApp...?

- Por grupos de WhatsApp, mail oficial... Pero más que nada es por mensaje de texto, por WhatsApp. Y con reuniones presenciales acá. Perdón, eso me olvidaba.

- Ah, ¿y participan de las reuniones de los miércoles de coordinación?

- No, pero porque es una cuestión de tiempos míos personales.

- Ah, listo. ¿Y de la general que se hace en el Isauro?

- Sí, sí, cada tanto sí.

- ¿Y tienen aparte otras reuniones acá con el Isauro?

- Nosotros tenemos reunión con la asociación civil los lunes, por ejemplo, cada quince días; y aparte con lo que es la coordinación allá cada otros quince días.

- Ah, okey. ¿Y qué dificultades de comunicación encontrás en el área, en el C.I.S.?

- Mmm... es una buena pregunta. La dificultad que encuentro es que, quizás, es tan amplio muchas veces el proyecto isaurino en general, que yo para organizar ciertas gestiones tengo que trabajar muy fuerte con las compañeras acá de la escuela, con Susana, con Lila... Y como hay tantos frentes porque el proyecto es tan amplio, muchas veces se van estirando las cosas, se van estirando, se van estirando... ¿Y que nos pasa? Después tenemos que resolver y cuando tenemos que resolver, por ejemplo, un presupuesto de seguridad, de seguros generales de la institución, ¿qué pasa? No hubo buena comunicación, se nos estiró, se nos estiró, y ese presupuesto después se nos fue a mucho más dinero. Por eso digo, son cuestiones más estructurales. Y cuando se nos va a mucho más dinero... Nosotros no manejamos un gran fondo. Los fondos salen del programa de "Paradores de calle" y si no tenemos las cosas al día nos sacan los recursos. Entonces, bueno, en esas cuestiones puntuales yo encuentro una dificultad de comunicación que tiene que ver con que las compañeras responsables de todo el proyecto tienen muchos frentes y por ahí, a veces (no digo siempre), se dilata la comunicación. Y allá son tres pisos también, es bastante grande... Bueno, hay varias cuestiones a resolver y a veces necesitás cuestiones más operativas en cuanto a la comunicación.

- ¿Y con el resto de las áreas pasa algún obstáculo?

- ¿Te digo la verdad? Hoy por hoy, no. En su momento ha pasado, pero hoy por hoy tenemos bastante ordenado todo.

- ¿Y cómo funcionan las instancias de articulación con las otras áreas, además de Susi, Lila...?

- ¿En cuanto al C.I.S. me decís?

- Sí, del C.I.S. con otras áreas. Por ejemplo, no sé si coordinan con el equipo de apoyo, primaria, secundaria...

- Normalmente, como hay coordinadores en cada espacio, nos comunicamos.

- ¿Y esa comunicación que hay entre coordinadores es algo como una reunión cada tanto? ¿Tiene una periodicidad?

- No, es en forma más directa: “che, vi tal situación”, porque normalmente... O sea, la diferencia a otros trabajadores del C.I.S. es que yo mi planta la tengo acá también, entonces nos encontramos cotidianamente en la escuela. Los lunes yo estoy acá en la escuela, por ejemplo hoy... Y si no, si no nos encontramos, armamos algo como “che, ¿podemos charlar un ratito?”. Vamos teniendo reuniones.... Antes las teníamos más, ahora no tanto, pero teníamos reuniones entre los trabajadores de allá y los trabajadores de acá. Pero hoy por hoy no las tenemos tanto porque entendemos que son proyectos... Si bien pertenecemos a un proyecto macro, son diferentes discusiones. Porque acá puntualmente discutís lo pedagógico, que tiene que ver en relación a la trayectoria escolar; y allá nos pasa que las cuestiones que se discuten en el proyecto de vida son en relación a la convivencia, al tránsito... Entonces, los problemas que van apareciendo son otros.

- Claro. ¿Y qué potencialidades reconocés en la comunicación del Isauro? ¿Qué cosas buenas destacás?

- Yo creo que hay un laburo fino de armado de comunicación porque hay un equipo que trabaja en la escuela, forman parte varios... De hecho, yo también soy parte de ese grupo.

- ¿De la comisión?

- De lo que es la comisión de... Sí, de redes sociales y demás, porque está ligado al tema de la comunicación. Y a partir de eso, primero se refleja todo el laburo que históricamente viene haciendo el proyecto, pero aparte se difunden las necesidades en cuanto a algún recurso (ya sea económico y demás). Y la verdad que funciona muy bien porque personalidades del ámbito artístico, deportivo y demás han colaborado. De hecho, se armó la revista *La realidad sin chamuyo*. Así que bueno, eso.

- Y hablabas de algunos obstáculos que tenían en la comunicación, ¿se te ocurre alguna forma más efectiva de organizar la comunicación o de hacer algún cambio que impacte en esas cosas que se necesitan cambiar?

- Yo creo que hay que ser más regular, hay que ser más ordenado en cuanto a los marcos institucionales. Ejemplo, si tenemos que sostener todos los lunes una reunión, tenemos que sostener todos los lunes una reunión. Si tenemos que sostener cada mes reuniones, encuentros, bueno... ¿Por qué digo eso? Porque muchas veces la dinámica o los emergentes nos llevan puestos y nos desordenan. Entonces, hay instancias donde la comunicación puede ser buena y puede ser ordenada, pero muchas veces el emergente o lo cotidiano te rompe los encuadres y ahí es donde se generan ciertos desfasajes en la grupalidad. Así que yo creo eso: pudiendo ajustar,

pudiendo potenciar más los días de reuniones y los encuentros, yo creo que no tendría que haber problema.

- Y la última pregunta es más personal: ¿qué es para vos el Isauro?

- Yo creo que es una trinchera de lucha el Isauro. Es una trinchera de lucha que visibiliza a los nadies, visibiliza a aquel que en la calle no se lo mira, que se le tiene miedo... Bueno, yo creo que el Isauro abraza a esa población, los visibiliza y les reivindica derechos que nos corresponden a todos.

- Bueno, muchas gracias, Miguel.

Anexo N°2: Entrevista a Alejandra, docente del Jardín de Infantes

- ¿Hace cuánto estás en el Isauro y cuál es tu rol?

- Bueno, me llamo Alejandra. Estoy desde el 2017 y justo tuvimos una mudanza a otro edificio... ¿Más o menos ya te habrán contado que acá se estaba construyendo o reconstruyendo este edificio?

- Sí.

- Okey. Y entonces estuvimos creo que un año en ese edificio prestado hasta volver acá con el jardín que volvimos a reinaugurar.

- ¿Dónde era ese edificio?

- Acá a tres cuadras. Por Paseo Colón...

- ¿Era del sindicato?

- No, es otro edificio que también ya lo tiraron abajo, no sé si por eso de la línea del Metrobus... Pero ya lo tiraron abajo.

- Sí, que tenía las caras en las paredes, ¿no?

- Mmm... Me parece que esa foto era de este edificio antes...

- De que lo derribaran. Hay tantos edificios...

- Claro. Yo no sé bien esa parte (lo va a saber otra persona seguro). Una parte se derribó, otra parte se reconstruyó y otra parte se hizo nueva de este edificio, si no me equivoco.

- Ah, no sabía eso, pensé que se había derrumbado todo.

- No, no. Este edificio antiguamente era una sede de la UBA.

- Sí, del CBC.

- Sí, tiene su parte original... Pero no te puedo decir tanta data de eso. Bueno, yo soy maestra de sección de este jardín, del Isauro. El Isauro, en general, hace veinte años que ya comenzó a trabajar, pero el jardín no sé exactamente cuántos años después comenzó. Susana Reyes siempre cuenta... ¿Vos tuviste el libro del Isauro?

- **Sí.**

- Bueno, ahí tiene una parte del jardín que cuenta sus inicios, con las mamás que llegaban con sus hijitos y los ponían en un corralito... Bueno, después se hizo... Yo soy maestra de primera infancia, que es un programa dentro del área socioeducativa del Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad.

- **¿Sos externa pero interna?**

- Claro... Dentro del Isauro, cada nivel educativo pertenecemos a diferentes áreas. Bueno, acá somos de primera infancia de socioeducativo del Ministerio del Gobierno de la Ciudad. Y bueno, son dos salas de 45 días a 1 año y medio, más o menos, cuando empiecen a caminar y estén seguros; y la otra sala de 1 año y medio a 3.

- **Ah, okey.**

- Tenemos una coordinadora pedagógica y tenemos un equipo técnico (así le llamamos), que está comprendido por una psicóloga y una trabajadora social. Y ellas no están de lunes a viernes acá, la coordinadora viene una vez por semana o lo que necesitemos de ella... Una vez por semana seguro. A su vez, ella como coordinadora del jardín, se junta los miércoles, por ejemplo, a una reunión general con los otros coordinadores de los otros niveles del Isauro. Y después, bueno, tenemos a la trabajadora social y psicóloga, que nosotros hablamos con la coordinadora nuestra y ellas, a su vez, trabajan lo que necesitemos de las familias, de los niñitos, y cada tanto también hacemos reuniones con ellas. No sé, el mes pasado hicimos, ahora tenemos este jueves otra reunión y así... Pero si las necesitamos, vienen. Y eso puede pasar.

- **¿Ellas tienen algo que ver con el equipo de apoyo?**

- Y trabajan, a su vez, con el equipo de apoyo del Isauro.

- **Ah, okey. ¿Y cuantas maestras son acá?**

- A ver, en la otra sala siempre hay tres maestras a la mañana, que es la de 1 y medio a 3. En la sala que estoy yo de bebés, somos dos maestras a la mañana y dos maestras a la tarde. O sea, trabajamos en parejas pedagógicas. Pero la otra sala tiene tres maestras, sería un trío pedagógico, pero en el turno tarde no, a la mañana solo. A su vez, a la mañana, si nosotras en esta sala de

bebés necesitamos a esa tercera maestra... Es como medio rotativa, porque puede pasar que la necesitemos.

- **Bueno, ahora vamos a la comunicación en sí misma. Obviamente no hay respuesta correcta, pero ¿qué es la comunicación para vos?**

- ¡Wow! Qué pregunta. Bueno, siempre tratando de no hacer ruidos, de que no haya ruidos, de tener una comunicación, no sé, con la persona... Es importante cuando es así un espacio educativo, un espacio de trabajo, tener con quién vas a tener tal comunicación... Son aprendizajes, igual, que uno va teniendo.

- **Claro, como adquiridos.**

- Ahí está. Con quién tenés que comunicar tal cosa, con quién tenés que comunicar tal otra o con quién no tenés que decirle esto a nadie... No sé, la transmisión de una información. ¿Eso sería qué es la comunicación? ¿La transmisión de...?

- **Sí, en realidad no hay respuesta correcta. Cada uno vive la comunicación desde su trabajo. Y tiene que ver con esto, con un equipo de trabajo, como vos decís...**

- Sí, la comunicación es información o contar un cuento o contar una canción, ¿no? Eso también es comunicación.

- **Sí, también.**

- Lo pedagógico con los niñitos... Y bueno, después, entre el equipo de trabajo, esto: ver con quién decimos qué cosa para no hacer ruido y generar algo que no sea comunicativo (no sé cómo sería esa otra descripción).

- **¿Qué sería una buena comunicación para vos? Mencionabas esto de los ruidos...**

- A ver...

- **Por ejemplo, en tu rol en el jardín.**

- Bueno, por un lado, tenemos con nuestros alumnos la comunicación pedagógica del día a día... Pedagógica y amorosa, porque tenemos bebés. Esto de mirarnos a los ojos... Ahora con la pandemia nos sacábamos un poco el barbijo, aunque ellos no estaban vacunados, pero la sonrisa... Bueno, cantar... Esa comunicación, la de ellos, de bebés. Obviamente, por intermedio del llanto, su gestualidad... A su vez, con las familias siempre tratando de que sea una comunicación muy fluida, pero siempre con respeto y sabiendo cuáles son los límites de la comunicación o de lo que está bien, de qué información nos puede servir a nosotras para cuidar a ese niñito en sus derechos. Y hasta ahí llega la información que necesitamos, del cuidado de los alumnos. Y bueno, con la

coordinación, full time, de todo lo que vamos haciendo acá o necesitando (necesitamos muchas cosas). Y esa comunicación también es bien fluida.

- ¿Y vos pensás que en el Isauro hay una buena comunicación?

- Sí, creo que sí. También uno la tiene que buscar. O sea, la tiene que llevar a cabo.

- Sí, es algo que se construye.

- Exactamente, que se construye. O sea, no somos pasivos. Para tener una buena comunicación, la tenemos que construir.

- Mencionabas esto, cuando definiste la comunicación, de que hay cosas que hay que decir y otras hay otras cosas que quizás no, porque no es necesario...

- Exacto.

- ¿Qué cosas pensás que se tienen que comunicar con respecto al área de jardín y qué cosas no deberían circular?

- Bueno, todo lo que sea que nosotras necesitemos para saber de nuestros alumnetos. Todo lo referente a ellos, que comprende a su familia, porque si está, no sé, en situación de calle, bueno, va a comprender a su familia. Un bebé en situación de calle tuvimos este año y bueno, trabajamos con la familia. Pero bueno, hay cosas que no nos... no sé, no tenemos que saber. Por ahí de las intimidades de las familias u otras cosas que no nos sumarian para nuestra tarea y es de las familias.

- Y esa información de la familia, ¿está solamente entre quienes trabajan en el área de jardín o eso también se comunica hacia el resto del Isauro?

- Bueno, puede ser con el equipo técnico que se trabaja. Con el equipo técnico sí.

- ¿Y con qué herramientas de comunicación cuentan al interior del área? ¿Cómo se comunican?

- Por el celular con la coordinadora, por ejemplo. Esto que te digo *full time*... Con la coordinadora por WhatsApp, por llamadas...

- ¿Tienen un grupo?

- También tenemos un grupo de todas las maestras con la coordinadora, un grupo de las maestras sin coordinadora, un grupo de la sala con las maestras, otro grupo de la sala con las familias, otro grupo con todo el Isauro...

- “Equipazo”.

- Otro más de noticias del Isauro y otro grupo con el equipo técnico.

- **Claro. O sea, sería primordialmente por WhatsApp.**

- Sí, y personalmente. O sea, hace un rato mandé muchos mensajes a una persona, bueno, subo a verla porque ya era mucha información y justo no estaba, pero bueno... Y la información más privada tratamos de darla no por WhatsApp.

- **Cara a cara.**

- Claro.

- **¿Y qué dificultades encontrás hacia dentro del área en términos de comunicación?111**

- Bueno, quizás no vernos todo el tiempo. Puede ser que quede algo por decir en algún momento. En general, yo, personalmente, soy de comunicar bastante.

- **O sea, el problema sería que no están a la vez...**

- Claro. Por ejemplo, con la coordinadora no estamos... La vemos una vez por semana. Entonces, nos comunicamos por el grupo o particularmente a ella, pero bueno, puede que quede algo ahí por decir, porque pasan muchas cosas...

- **¿Y después, entre ustedes, al interior del área se ven más o menos...?**

- Sí, con las parejas pedagógicas estamos todo el tiempo comunicándonos para generar, no sé, las planificaciones, todas las tareas que hacemos en jardín.

- **Ahí coinciden físicamente acá y lo hacen.**

- Sí, o por Drive. Otra herramienta que usamos sería el Drive. Ahí tenemos las listas de los niños, las planificaciones... Después hacemos relatos de cada uno de ellos... Si hubiera que hacer una planilla de intervención, que nosotros le pedimos que intervengan las trabajadoras sociales, eso va por escrito (son planillas de intervención).

- **¿Hay dificultades de comunicación del área con el resto de las áreas del Isauro?**

- Mmm... puede ser que no sea 100% buena, pero es bastante buena. Bueno, puede ser que alguna vez la coordinadora nuestra falte a alguna reunión de coordinación. Bueno, eso ha pasado. A su vez, por ahí no faltó pero se olvidó de decirnos alguna que otra cosa... Puede pasar, sí.

- **¿Y cómo funcionan las instancias de articulación entre las áreas?**

- ¿Entre los niveles decís?

- **No, entre jardín y el resto de las áreas. Mencionaste grupos de WhatsApp que son comunes, después las reuniones de coordinación los miércoles... ¿Y alguna otra más?**

- Con el equipo técnico puede ser. Antes se llamaban... Eran reuniones de primera infancia (creo que así se llamaban), donde estaban las trabajadoras del Isauro con las trabajadoras nuestras de

primera infancia. Bueno, creo que está como todo aceitado, pero bueno, puede ser esto, que alguna vez alguien no vaya a una reunión por X razón de trabajo, pero creo que está bastante organizado todo.

- Bien. ¿Y qué potencialidades hoy reconocés o qué cosas buenas rescatás de la comunicación del Isauro?

- No sé si es la respuesta que te tengo que dar, pero es lo que se me ocurre ahora...

- No hay respuestas correctas, me interesa saber...

- Me gustan, por ejemplo (como algo particular del Isauro), las asambleas que hay entre todos los trabajadores de todas las áreas de todos los niveles del Isauro. Y quizás no tienen, a veces, una temática particular. Y bueno, es el encuentro o una asamblea para... O a veces sí hay tal tema, o no. Bueno, esa conversación, y generar algo, no sé, de una necesidad o de algo que esté pasando.

- ¿Pensás que hay alguna forma más efectiva de comunicarse, ya sea eventos, horarios, espacios, problemáticas, ya sea dentro del área o del resto del Isauro?

- ¿Cómo?

- Si se te ocurre alguna forma más efectiva de organizar la comunicación.

- No, creo que las que están, están bien. A veces, para esa reunión hay que suspender las clases. Eso medio como que... es algo súper hiper positivo, porque eso de reunirnos es siempre positivo, pero bueno, queda la familia "¿pero puede venir a comer?". Siempre se busca alguna vuelta para no cortar el que ellos puedan asistir al Isauro. Pero no, me parece que está bien.

- Vos te referís a las reuniones generales.

- Sí, las generales.

- Se me olvidó preguntar: ¿reunión al interior del área una vez por semana tienen?

- No, debe ser... Una vez a la semana viene la coordinadora. No sé si es una reunión o son charlas... No son reuniones porque estamos por ahí con los niñitos en el lugar. Entonces, no sé, una vez por semana estamos... Sí, no sé, puede ser. Una modalidad de reunión diferente. Bueno, ahora, por ejemplo, el jueves este solo vienen hasta el mediodía, hasta después de comer, y tenemos reunión con todo el equipo acá del jardín. Creo que eso lo hacemos una vez por mes, si podemos. O sea, solo suspendemos medio turno y nos juntamos con la coordinadora, el equipo técnico y todas las maestras.

- Buenísimo. Bueno, esta pregunta es más personal: ¿qué es para vos el Isauro?

- Bueno, yo me siento agradecida de participar del Isauro. Veo a todes les maestres y digo "¡chapeau!" con todos. Todo el recorrido de Susana Reyes y todo lo que fueron construyendo así

colectivamente me encanta... Y bueno, lo que hacen cada día. Así que espero estar a la altura y poder hacer el aporte también desde jardín a toda esa construcción. No sé, me parece un lugar particular por toda esta construcción colectiva especialmente, y pensando en las familias que quedan un poco olvidadas en otros espacios de la Ciudad. No sé si respondí la pregunta...

- **Sí, sí. Muchas gracias.**

Anexo N°3: Entrevista a Laura, coordinadora del Nivel Secundario

- **Bueno, vos sos Laura. ¿Cuál es tu rol y hace cuánto formás parte del Isauro?**

- Bueno, mi rol es que estoy coordinando la secundaria de jóvenes y adultos del Isauro. Y estoy trabajando en el Isauro desde el 2004, hace dieciocho años.

- **Y estás en la parte de secundaria. ¿Y cómo está conformada el área?**

- ¿La secundaria?

- **Sí.**

- Bueno, la secundaria actualmente... Espérenme un ratito.

(Se interrumpe el audio)

- **Cuando nosotros habíamos venido no había centro de estudiantes.**

- No, es la primera vez en la historia. Es un día histórico hoy. ¿Qué día es hoy? 26 de septiembre. Un día histórico. Perdón, estábamos en...

- **¿Cómo está conformada la secundaria?**

- La secundaria está conformada por un equipo de coordinación (lo nombramos así), que está integrado por la coordinación general, que en este caso soy yo; una coordinadora pedagógica que trabaja principalmente con los docentes... Importante decir que la secundaria es en convenio con la Universidad de Avellaneda. Coordinación general, coordinación pedagógica, hay un rol de un tutor que está de lunes a viernes, como si fuese un preceptor, con la mirada más puesta en los estudiantes, y una trabajadora social y una psicóloga. Todos esos roles conforman el equipo de coordinación, quienes nos reunimos los viernes por la mañana para analizar las situaciones que han ocurrido en la semana y demás. Después está el equipo de docentes, que están los profes frente al aula... Hay primero, segundo y tercer año. Y los docentes que trabajan en parejas pedagógicas. O sea que hay treinta y seis docentes, treinta y seis profes, más el equipo de coordinación.

- **Eso en la secundaria.**

- Sí. Y además hay profes voluntarios que vienen a ocupar lugares de tutorías. Tutoría de los viernes a la tarde, que es tutoría como de apoyo escolar, que son todos jubilados los profes que vienen. Y después tutorías de egresados, que acompañan los egresos.

- Sí, vi un cartel por ahí, un afiche que decía...

- Ahí son tres profesoras que se juntan todos los martes, hacen entrevistas a los estudiantes, los van acompañando en su proyecto de egreso de la escuela.

- Buenísimo. Bueno, ahora vamos con la comunicación en sí misma. ¿Qué es la comunicación para vos?

- ¡Wow! Qué profundo. ¿Qué es la comunicación para mí? A ver, pienso en todo, desde construir un pensamiento, un relato, individual, colectivo, transmitirlo... Que esa transmisión llegue a otro o a otra, a quien debería llegar... Te podría decir ochenta millones de canales, porque está la comunicación entre el equipo de coordinación, la comunicación entre los profes, con los profes (el equipo de coordinación con los profes), la comunicación con los estudiantes, entre los estudiantes, y los profes con los estudiantes.

- ¿Y qué sería una buena comunicación?

- Y, yo creo... A ver, ¿qué sería una buena comunicación? Hay algo que sé que no, que es una hipótesis que veníamos teniendo en el Isauro cuando éramos menos, que la idea era que todos sabíamos todo. Entonces, esa era la idea de la comunicación en ese momento. Ahora, el Isauro es gigante y es imposible que todos sepamos todo. De hecho, lo que nos damos cuenta es que cuando hay sobreinformación eso obstaculiza la comunicación. Entonces, ¿qué sería una buena comunicación? Pienso en construir canales de comunicación que sean acordes a la estructura actual del Isauro. O sea, que realmente sirvan para que todos optimicemos nuestro laburo, nos sintamos cómodos, sintamos que nos podemos expresar, que todos tengamos lugar a expresarnos... Eso sería una buena comunicación, creo yo.

- ¿Y vos sentís que en el Isauro hay una buena comunicación?

- Mirá, siento que eso se está modificando. Entonces, por momentos es buena, por momentos no es buena... Estamos buscando canales, porque el Isauro está en permanente transformación. Entonces, yo siento que hay una buena comunicación en el sentido de que podemos problematizar que no la hay. Ese es un signo de algo que me da confianza que vamos a trabajar en eso. Porque no sé si existe en algún lugar la buena comunicación así como ideal.

- Y hablabas de que hay algunas cosas que deben comunicarse y cosas que no, porque mencionabas la sobreinformación, ¿qué cosas te parecen que tendrían que comunicarse y qué cosas es mejor que se restrinjan a menos personas?

- Mirá, hay veces que en los grupos de WhatsApp circula tanta información que el mensaje que yo tenía que leer, que era importantísimo, se me pasa porque me llegaron ochenta abajo y no lo pude ver. ¿Entendés? En ese sentido digo la sobreinformación. Y por eso digo los canales... Como "bueno, este equipo, ¿cuál es la función? ¿Para qué está? ¿Qué info va a aparecer acá? Este otro equipo...". Yo tengo como diez grupos de WhatsApp del Isauro, estoy en distintos, donde se habla cosas distintas... Y bueno, creo que eso fue mejorando a lo largo de este tiempo, que hay un laburo hecho desde el espacio de comunicación. Hay una comisión de comunicación que viene laburando para esto, que marca, que dice "este grupo no es para esto". Eso... Después, hay un lugar donde siempre... Tengo más preguntas que respuestas en relación a la comunicación. No sabría decirte. Por ejemplo, ¿cómo hacer para que los profes de la secundaria, muchos nuevos, siendo tantos...? Si hacemos una reunión solo de secu, seríamos cincuenta. ¿Cómo hacer para que esos profes se sientan parte del Isauro, sientan que todo lo que pasa acá es parte de ellos? Siento que eso tiene que ver con la comunicación... Entonces, entre que no les podemos contar todo porque los vamos a agobiar pero, a la vez, ¿cómo hacemos para que sí tengan espacios de construcción con otros? No sé, son preguntas que me surgen. Por ejemplo, el otro día lo hablábamos en una reunión, y hay compañeres que idealizan una reunión de equipo de viernes que teníamos en su momento, donde era una asamblea que se hablaba todo...

- ¿La asamblea general del Isauro?

- De los viernes, todos los viernes. Pero claro, éramos en total quince trabajadores como mucho (o diez), y entonces se podían abordar los temas. Ahora hay compañeres que piensan que eso hay que volver a hacerlo, pero yo pienso ¿una asamblea todos los viernes? Somos doscientos trabajadores, no sé cuántos somos... Si solo de la secundaria hay cincuenta, si me pongo a contar los talleristas... Entonces, bueno, siento que tenemos una necesidad de construir identidad, de fortalecer los lazos del Isauro... Porque además tenemos un Gobierno de la Ciudad y un Ministerio de Educación re heavy metal, altamente violento, y para poder sostenernos ahí hay que estar fuertes.

- ¿Y con qué herramientas de comunicación cuentan al interior del área y también con resto del Isauro en general?

- Bueno, las reuniones de equipo para nosotros son fundamentales. El trabajo en pareja pedagógica... Cada pareja pedagógica se reúne a planificar... Esos son espacios de comunicación. Todos los viernes, el equipo de coordinación se reúne a hablar sobre las cuestiones que van surgiendo. A la vez, hacemos una vez al mes reuniones de equipo de la secundaria, con profes y equipo de coordinación y todo.

- Donde están los cincuenta...

- Donde están los que pueden, porque no todos pueden el mismo día, pero sí es abierta para todos. De esas reuniones hacemos resúmenes y siempre enviamos por correo electrónico... Tenemos un grupo de correos de profes, tenemos un grupo de difusión con estudiante que es de todos los estudiantes de la secundaria, donde compartimos nosotros a los estudiantes info institucional, también muy acotada, elegimos solo las cosas importantes... Por ejemplo, hoy me avisó una profe que no vienen el miércoles las dos profes de matemática. Bueno, eso lo aviso por ahí, entonces los estudiantes ya saben que el miércoles no tienen clases.

- Claro, por WhatsApp.

- Por WhatsApp, grupo de difusión. Después, cada materia tiene un grupito de la materia con los estudiantes, pero ahí sí es un grupo de ida y vuelta... Tienen asambleas los estudiantes. Tienen asamblea los lunes a la tarde y asamblea de profes y estudiantes los miércoles por la mañana.

- Y los dispositivos que hay de comunicación con el resto del Isauro, las herramientas que tienen son las reuniones generales...

- Y con el resto del Isauro es reuniones generales... Después hay un grupo de WhatsApp que se llama "Equipazo", que estamos todos. Hay otro que es "Isauro news", que estamos todos pero que no es de información de laburo, sino de otras cosas. Tenemos un grupo de WhatsApp de profes solo de la secu... Ah, y después yo participo de las reuniones de coordinación del Isauro. Entonces, ese es un espacio donde yo llevo las necesidades de la secundaria y donde se va construyendo también algo de lo general.

- ¿Y esas reuniones son aparte de las reuniones generales?

- Sí, todos los miércoles nos reunimos el equipo de coordinación del Isauro.

- Ah, okay.

- Que están los coordinadores de cada espacio.

- ¿Y qué dificultades encontrás en tu área relativas a la comunicación?

- Bueno, una dificultad que tenemos o una atención que tenemos siempre es con la Universidad de Avellaneda, porque esta escuela depende de la Universidad de Avellaneda, entonces muchas veces surgen tensiones que tienen que ver con la comunicación. El otro día me marcaban que no había anticipado... Una cosa que mandé en el grupo de profes y no la había anticipado a la UNDAV. Compleja la doble pertenencia... Una pertenencia que no tiene nada que ver con la otra. Una universidad (con lo que es eso), con una escuela como el Isauro, que es tan así, tan artesanal, de algún modo. Chocamos permanentemente. Chocamos bien, igual. Hemos tenido choques más

complejos. Ahora chocamos bien, nos vamos acomodando. Es más un acomode que otra cosa, pero bueno, es una dificultad. Y después una dificultad grande que estamos teniendo, muy grande, es que a partir de este año tenemos financiamiento y todavía no cobró nadie, y empezaron a laburar en marzo.

- ¿Financiamiento de la UNDAV?

- Sí, del Ministerio de Educación de Nación a través de la Universidad.

- Okey, como para el área de secundaria.

- Sí. Entonces, eso es una dificultad tremenda que genera ruido en la comunicación también, porque ¿qué decís y qué no decís? La UNDAV no nos dice nada, queda como un vacío, y los compañeros que preguntan y demandan, y no les alcanza la guita... Y yo llamo a la UNDAV y se hinchan las bolas de que insisto... ¿Viste? Es como...

- Claro... Y no hay una respuesta por parte de Nación.

- Van dando respuestas, no es que no dan ninguna respuesta. Dicen que estaba trabado por lo del cambio de ministros... Ahora parece que se activó. Ya nos dijeron que la guita llegó a la UNDAV, pero están demorados, no pagan... Entonces, ¿yo hasta dónde insisto, hasta dónde no insisto? ¿A quién le digo, a quién no le digo? Si te quejás de más y hablás con alguien que te salteaste la vía jerárquica, se pudre todo... Bueno, estamos ahí, en eso estamos.

- ¿Y con el resto de las áreas hay alguna dificultad de comunicación? O sea, de la secundaria con las otras áreas.

- Mirá, yo más que dificultad siento como que estaría bueno que haya un poco más de comunicación, pero no te puedo decir porque no me imagino cómo, cuándo ni con quienes... Pero sí tengo como una idea vaga de que para mí tenemos que analizar los casos de los estudiantes de manera inter-equipo, cuando hay estudiantes que atraviesan todas las áreas... Hay familias que tienen un hijo en nivelación, uno en el jardín, la mamá está en la secundaria... Bueno, esos casos estaría bueno que podamos pensarlos y abordarlos de manera conjunta.

- ¿Y cómo funcionan las instancias de articulación con las otras áreas?

- Mirá, las instancias que hay son la reunión de coordinación, que funciona más o menos porque hay veces que por H o por B no se hacen, nos cuesta sostener un temario, son muchos los temas que hay y no se llegan a abordar todos... Es complejo ese equipo. No terminamos de encontrarle la vuelta. Y te diría que esa es la instancia de articulación. Después están las reuniones generales, pero no sé si cuentan como un espacio de articulación.

- Claro. ¿Y qué potencialidades reconocés en la comunicación del Isauro?

- Mirá, yo lo que reconozco es que hay deseo de comunicarse (que me parece re importante), que a todos nos interesa lo que pase a todos. No hay una cosa de “¿y a mí qué me importa?”. Eso es una creencia que tengo yo, no es que eso se vea, no se ve. Siento que eso es lo que hay que construir, los canales por donde eso circule... Es una creencia que tengo (que hay interés), porque lo siento en el cariño, porque yo voy a contar algo de una estudiante de la secundaria a los maestros de la primaria y se conmueven, no es que les da lo mismo. Pero, a la vez, no existen los espacios donde hablamos de eso institucionalmente.

- Me habías dicho que no sabías cómo, ¿pero se te ocurre alguna forma más efectiva de que circule la información?

- Mirá, yo no siento que la información no circula tanto. Me parece que el problema en la comunicación no es la circulación de la información. Creo que el problema es el construir un relato colectivo donde todos estemos incluidos, y eso no tiene que ver con la información. Es como algo más activo, no tan pasivo de que me llegue información. No me quiero enterar, no es necesario, pero sí lo importante es que construyamos criterios colectivos para abordar situaciones. Y eso se hace articulando el laburo.

- Bueno, esta pregunta es más personal y tiene que ver con esto que mencionabas: ¿qué es el Isauro para vos?

- El Isauro para mí, bueno, es una escuela... Es una escuela integral, de construcción colectiva, dentro del sistema formal, que está en tensión todo el tiempo con el sistema formal, que viene ahí a disputar un espacio... Desde todos los sentidos disputamos el espacio. Disputamos el espacio que la sociedad no le da a los estudiantes del Isauro (el Isauro eso todo el tiempo lo pone sobre la mesa). Y disputamos el sentido de la educación, permanentemente. Ni hablar con este Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad que realmente está en las antípodas de lo que nosotros creemos que es la educación. Nosotros creemos profundamente, desde la vivencia y la experiencia, en la educación popular, en la construcción colectiva... Y es justamente lo contrario a lo que sostiene este Ministerio, que es el disciplinamiento, el silenciamiento, el negar al otro...

Anexo N°4: Entrevista a Inés, coordinadora de talleres de Arte, Comunicación y Movimiento

- Bueno, Inés, ¿cuál es tu rol y hace cuánto tiempo sos parte del Isauro?

- ¿Mi rol actual en este momento? Soy parte del equipo de coordinación de la escuela y particularmente estoy en el área de talleres de arte, comunicación y movimiento para estudiantes de

la primaria de jóvenes y adultes, para los niños de nivelación, algunos contraturnos que implica el secundario y una chiquita participación en el jardín, así que...

- Todo. Con razón me preguntaste...

- Pero como estoy en el equipo de coordinación de la escuela también y en el equipo de comunicación, con el que nos hemos hablado antes, por eso preguntaba. ¿Y hace cuánto que estoy en la escuela? Yo entré a la escuela con otro rol, porque estos roles no existían en ese momento. Entré como maestra de primaria de jóvenes y adultes en el 2005, hace dieciocho años.

- Un montón. ¿Y cómo está compuesta el área donde trabajás (talleres de arte, en este caso)?

- Estoy yo separada por una cuestión de rol y están talleristas que vienen de distintas dependencias que acá conformamos, construimos el equipo de talleristas. Y pensando en los roles, hay dos compañeras que están hace tiempo en la escuela, que tienen un ratito semanal para sentarse conmigo a pensar un poco... Me tuve que construir interlocutoras de tarea. Entonces, no están en la coordinación así formalizado, pero bueno, intercambiamos un poco la mirada general del equipo de talleres, los talleres en la escuela, hacer reflexiones, pensar juntas cuándo hacemos una reunión, cómo proponemos algo, evaluar un poquito...

- Cuando decís que dependen de distintas dependencias, ¿son del Gobierno de la Ciudad pero de distintas áreas?

- Sí, son del Gobierno de la Ciudad. Hay un profe que viene de la UNA, de Crítica de Artes. Y después sí, es Gobierno de la Ciudad porque es cultura... Vienen dos profes. Y después de Educación todos los demás, pero distintos programas de Educación.

- Bueno, ahora vamos a la comunicación del área. Vamos a empezar con esas preguntas, pero primero queremos preguntarte a vos qué es la comunicación para vos. No hay una respuesta correcta, no es una definición que buscamos, sino qué es para vos la comunicación.

- Bien. Sí, claro, no hay una respuesta correcta porque seguro yo te contesto algo y en una semana te contesto otra cosa... ¿Qué es la comunicación? Es como medio difícil contestar en modo de definición qué es... Me parece que lo puedo cualificar más. Ese algo que es la comunicación es necesario, es un elemento necesario para el trabajo, es una posibilidad, es una herramienta en pos del entendimiento o de producir, de transmitir, de planificar... O sea, todas las actividades tienen el componente de la comunicación como un elemento mínimo, necesario. O sea, hay que partir de ahí. Se nota mucho cuando algo ahí hace ruido. Entonces, ahí lo pongo como elemental. Es elemental porque cuando algo falla ahí, falla con efectos en el trabajo. Bueno, hoy te digo eso. [Risas]

- Sí, también en la carrera hay diferentes teorías, entonces a veces se toma esta definición, otras... Es muy cambiante. ¿Pero qué sería para vos una buena comunicación? Ya que hablabas de que es algo que se utiliza para el entendimiento. ¿Qué es una buena comunicación?

- Bueno, una buena comunicación... De nuevo, me voy a las cualidades (no sé qué me pasa hoy). Lo genuino, lo honesto, tiene que estar presente ahí. Entonces, desde lo genuino o lo honesto, poder transmitir las concepciones de eso que nos convoca. Conceptualmente me imagino... Cuando pensamos también la buena comunicación ya en el equipo de comunicación, muchas veces pensamos en ese valor y sentido que tiene la palabra de los y las estudiantes, que están ahí como que van al sentido, al hueso de la cosa. Bueno, me parece que la buena comunicación tiene que ver con algo de esa claridad conceptual que se pueda compartir o construir en común. Y que sea vehículo, además. Si antes decía que la comunicación es para planificar, para proyectar, para producir, para encontrarte, bueno, tiene que ser vehículo de esas concepciones.

- ¿Y vos pensás que en el Isaura hay una buena comunicación?

- A veces sí, a veces no, a veces no hay comunicación... ¿Por qué digo eso? Porque a veces pasa que te sorprendés en instancias donde quizás era necesario participar y no se participó, o quizás al revés, hace falta estratégicamente segmentar miradas y no se hizo, entonces, bueno, se embarulla el asunto y suele ser algo complejo lo que ocurre ahí. Me parece también que los roles de coordinación tienen como función la comunicación, que es un elemento fundamental del rol de la coordinación. Y en este momento, el equipo de coordinación también está con movimientos porque hubo compañeras que se fueron de la escuela o entraron en licencia, o Lila que se jubiló y está un poco sí y un poco no, Susi que... Bueno, van rotando los lugares en la escuela. Por lo tanto, el equipo de coordinación también va mutando y hay algo ahí que (como yo entiendo a la comunicación como parte fundamental de los roles de comunicación) vuelve a generar una exigencia del cómo se va a hacer. Me parece que está cada coordinación laburando hacia sus equipos de una manera que va modelando cada cual. Entonces, a veces hay, a veces no y a veces no tanto.

- Y mencionabas esto de que quizás hay cosas que vale la pena segmentar, otras cosas no... En ese sentido, ¿qué información debería circular al interior de la organización y qué información no (como que sea más privada)?

- ¿Lo pienso en área talleres o lo pienso en general escuela?

- Las dos formas, si vos querés.

- Bueno, hay algo que está muy en este momento, justo cosas que estamos atravesando en la escuela... Entonces, pienso cosas que hemos compartido. Bueno, ¿cuándo las situaciones de determinadas familias o de determinados estudiantes ameritan ser información compartida al macro-equipo y cuándo no? Bueno, ahí donde se decide “cuándo no”, se decide también qué equipo interviene, qué equipo sabe, qué equipo decide, qué equipo articula... Entonces, ahí hay un ejemplo de cómo en la práctica se segmenta la info. Después hay que estar medio despierta para saber cuándo ya hay que abrir, compartir o hacer partícipes a los demás. Lo que me parece que todos tenemos que por ahí sí manejar como información o información que circule... Yo creo que parte del funcionamiento de cada equipo... Hay que pensar que acá está el equipo de las infancias de niños del CAI y nivelación; del jardín; de la primaria de jóvenes y adultos de la secundaria de jóvenes y adultos; de los espacios de formación para el trabajo, que a su vez se desprenden en cursos abiertos a la comunidad y espacios de producción... O sea, hay muchos equipos que tienen algunas lógicas propias y que tienen su información interna, pero algunas cosas de ese funcionamiento hace falta compartir, no solo un horario (qué día y qué curso), sino algunas lógicas de organización de los equipos que sí hace falta compartir porque si bien somos muchos equipos distintos, nos entrelazamos en el proyecto. Talleres (lo que nombraba antes) atraviesa a toda la escuela. Entonces, no podemos nosotros manejarnos con las reglas de talleres, porque son una ficción, porque atravesamos toda la escuela. Entonces, ahí es claro que hay información que tiene que circular, como de qué manera vamos a tomar las decisiones sobre tal equipo o sobre tal otro, o cómo funciona, por ejemplo, el secundario... Si nosotros necesitamos mover algo de la organización o del intercambio de la articulación con secundario, o los queremos invitar a tal cosa, ¿lo podemos hacer directamente nosotros como talleristas o vamos a acordarlo con coordinación de secundario o con quienes estén de secundario presentes? Bueno, funcionamientos para que no sea siempre la ocasión separada. Ahí hay algo que está bueno construir como funcionamiento y que tiene que ver con la comunicación de esas decisiones. Y después sí, me parece que hay comunicación que... Esto como más a lo estructural. Y después hay información que tiene que circular que es del cotidiano escolar, que muchas veces es importante y te das cuenta por ahí no en el momento cuán importante es saber algo que haya sucedido en la escuela o un proyecto qué alcance queremos que tenga y entonces cómo podemos contarlo y que participe otro... Hay muchos niveles de articulación, es complejo.

- ¿Y con qué herramientas de comunicación cuentan en talleres, y ya que estás en coordinación, al interior del Isauro?

- Mmm... Mucho virtual o mucho redes, por una cuestión de que no coincidimos en tiempos y espacios los que formamos parte de los equipos. En el caso de los talleristas, solo las dos

compañeras que les nombré antes, que vienen dos veces a la semana, el resto de talleristas viene una vez a la semana nomas, y en algunos casos vienen un rato del día nomas. Entonces, el contacto personal es muy acotado. Entonces, el WhatsApp, el grupo de correo, el correo institucional, pero el grupo de talleres también... Y como son profes que tienen este salpicado por distintos lugares en la semana, también a veces cuesta... “Bueno, ¿lo están viendo? ¿No lo están viendo? ¿Armó cada uno en su semana para mantenerse actualizado...?” No es que tenemos el día de las noticias: “ah, bueno, vean el correo todos los miércoles porque el miércoles mando algo”. No, la verdad que no es así. Entonces, hay que estar medio... La demanda. Bueno, eso es así. Y en coordinación tenemos, en lo presencial, una reunión semanal de dos horas nada más (digo “nada más” porque para la complejidad que manejamos es poco). Un solo encuentro y solo dos horas, un grupo de WhatsApp, que explota, y bueno, después lo personal, la llamada, el encuentro personal en la escuela... Pero como equipo equipo, bueno, me parece que no es tanto una característica de la comunicación, sino que los espacios reales que tenemos de trabajo conjunto o de equipo son tan acotados que la comunicación medio que se abre sinuosamente por distintos lados.

- ¿Qué dificultades de comunicación encontrás hacia dentro de tu área?

- Bueno, esto que acabo de decir. Está muy sujeta a las voluntades de cada uno. Eso es una dificultad porque no se puede exigir, pero se necesita. No le puedo decir “bueno, vos venís los lunes pero tenés que estar atento toda la semana”. Yo no puedo poner ese requisito, pero un poco está, porque la información circula toda la semana. Entonces, ahí hay un poco una dificultad que, está bien, por ahí no es propia de la comunicación, pero tiene que ver con eso. De hecho, nos pasa. Queremos armar una muestra y hay que remarla un montón por el grupo, por el WhatsApp... Mando correo al grupo y ahí aviso en el WhatsApp que hay algo para mirar allá, porque por ahí no da para verlo en el celu, pero... Bueno, eso un poco hay. Otra dificultad es que yo no es verdad que tengo todas las semanas un rato para estar con cada profe, entonces también ahí los profes mismos dicen “bueno, después te digo, después te llamo, después te mando”, porque no nos dan los tiempos. Entonces, bueno, una dificultad es el poco tiempo de encuentro personal, físico, concreto que tenemos, que hace que busquemos medio a los parchazos alternativas que no son tan efectivas. Y la otra es que como no coinciden tampoco entre los profes los días de trabajo acá, cada vez que armamos reuniones de equipo también son muy reducidas en asistencia porque cada uno está en otro lado. Entonces, a veces pueden venir quienes no vienen ese día a la escuela, pero a veces no... O no pueden cambiar el día en otros lados, entonces no pueden venir...

- ¿Siempre se juntan presencialmente acá?

- Y, hay algo de lo presencial que (por eso lo pongo como dificultad) que no se reemplaza. Leer, no lees con la voz del compañero, no escuchás al compañero, no mirás al compañero. La ocurrencia que sucede cuando está el otro al lado, la otra ahí en la mesa, no pasa en la distancia. Entonces, ahí hay una riqueza de trabajo que no la entregamos.

- Cuando decías que encontraron formas que no eran tan efectivas por esto de que no se pueden encontrar, ¿cuáles son esas formas no tan efectivas?

- Bueno, esto de la videollamada... "Te hacemos una llamadita los que estamos en la escuela". Ponele, lo ponemos, pero bueno, siempre es robándole el rato de alguene a otra cosa. "Bueno, te saco un ratito de... El taller no se puede tocar, pero entonces quedate un rato más para que hablemos de esto". La videollamada o el WhatsApp o el correo no son tan efectivos como necesitaríamos que fueran. Entonces, ahí perdemos algo.

- ¿Cómo funcionan las reuniones y las instancias de articulación entre áreas?

- Hay pocas, la verdad. Al principio del año, yo había propuesto, pensando en esa pregunta, entre áreas o entre equipos... Me parecía que iba a ser necesario y había propuesto establecer alguna frecuencia de necesidad. Quizás, decís "bueno, ¿talleres con secundario se puede reunir una vez por mes, pero poner un día y un horario del mes, uno solo?". Y no, no funcionó, no lo hicimos, no sé. A mí me parece que nos vendría bien tener algunas instancias de reunión o de intercambio más concreto entre los equipos. Termina sucediendo a la demanda de una situación concreta. Por ejemplo, "bueno, vamos a juntar talleristas con maestras de nivelación". Bueno, tal día y tal hora hacemos esa reunión, pero no es algo que esté en lo aceitado del funcionamiento, sino que es la ocasión. "Bueno, necesitamos una reunión, pum, la ponemos". Pero como está funcionando? Medio a la necesidad de cada equipo, casi a la emergencia de situaciones más que a algo establecido.

- ¿Las reuniones generales que se hacen una vez al mes funcionan? ¿Vienen funcionando?

- Sí, se estuvieron haciendo... Tuvieron una necesidad de ser temáticas. Está muy complejo este año. Pero, por ejemplo, hubo una para trabajar sobre infancias. Otra para trabajar puntualmente situaciones más gremiales. La última, por ejemplo, fue así. Fue: ¿cómo nos vemos como equipo ante esta realidad de la Ciudad de Buenos aires, la educación, la persecución docente...? nunca terminan de ser suficientes en sí mismas las reuniones, siempre son suficientes en otras cosas, como el encuentro de profes que son de distintos equipos... Todo el tiempo hay algo que se vuelve noticia para algunas personas. Está bueno. Algo de las reuniones generales siempre funciona bien ahí, más allá de si se pudo abarcar toda la temática o no, o si se necesita un segundo encuentro y nunca se puso (que son cosas que nos pasan). Por ejemplo, para la semana que viene tenemos pensada una reunión de coordinación de primaria, de nivelación, para pensar lo que nos pasa con

las infancias y las personas adultas, que son parte del proyecto y que generan complejidades de intervención. Ahí tenés otra. Pero, de nuevo, es por emergencia, es porque estamos atravesando un momentazo y necesitamos parar decisiones y posturas. Entonces, bueno, se pone la reunión. Las generales... De hecho, no tenemos la fecha de la próxima general. Es un año complejo.

- Claro... ¿Qué potencialidades reconocés en la comunicación del Isauro?

- Algo que me parece que está muy bueno (que sostenemos y lo laburamos mucho), que tiene que ver con el equipo de comunicación, es que abrió la posibilidad de participación a docentes varios de los distintos equipos, que nos lleva a sostener algunas posturas o a reconocer las singularidades. A veces, se sale con un texto firmado, y a veces un texto institucional. Y eso nos lleva a nosotros a trabajar nuestros posicionamientos y nuestras posturas. Me parece que está bueno. Bueno, estoy muy en el equipo de comunicación ahí, pero es que me parece que eso fue una construcción de los últimos años que es un golazo, que nos cuesta un montón pero es un gol, está bueno. Otra de las potencialidades... Bueno, me parece que lo desprolijo que acabo de describir también ha generado la posibilidad de salir con algo cuando se te ocurre, ¿no? Entonces, es como una comunicación no sé si tan fluida como permisiva. No sé, estoy inventando las dos condiciones, pero me parece que algo de eso hay. No sé si es tan fluida por todo lo que dije hasta recién, pero vale usarla, está el canal abierto, vale. Entonces, a mí me parece que eso es una potencialidad. Y lo otro (que creo también) es que las reuniones una y otra vez se van fortaleciendo como los espacios de decir. Entonces, no son solo espacios de acordar, son espacios de decir cosas. Y me parece que es importante el trabajo de defenderlo con ese carácter, porque hace a la potencia de la comunicación.

- ¿Pensás que hay alguna forma más efectiva de articular la información (los proyectos, los eventos, los horarios, los espacios, situaciones...)?

- Quiero creer que sí hay. Bienvenida... [Risas]. Claro, pienso que hay. Bueno, pienso que debe haber, pero no te puedo decir "sí, hay, porque podríamos hacer esto, esto y lo otro". O sea, no me preguntes cuáles, porque no lo sé. Pero pienso que debe haber.

- Es un deseo.

- Deseo que haya.

- Y bueno, esta pregunta es más personal: ¿qué es para vos el Isauro?

- ¡Oh! Bueno, otra respuesta que puede cambiar a través de los tiempos, porque si hay algo que tiene el Isauro, si hay algo que es, es un movimiento permanente en lo personal y es un movimiento político-pedagógico. Entonces, es un movimiento por donde lo veas y con la literalidad que le quieras adjudicar. Y es... No sé, es como si pudieras decir "es un terreno fértil".

(Se interrumpe el audio)

- Te tiró un bombazo.

- Bueno, la comunicación, ¿entendés? Siempre vienen a donde... Néstor, que está acá, ayer se habían ido todos y él volvió a subir, se sentó al lado mío y me dice "me quedo un ratito más". Después viene otra y te empieza a contar y yo le digo "bueno, pero ahora estoy en esta situación"; "bueno, pero vamos a hablar" te dicen. O sea, lo mismo que acabo de decir. Quizás no es tan fluida, pero...

- Hay como una demanda.

- Claro... Y justo yo estaba diciendo que es como un terreno fértil el Isauro, que la cosa crece... O sea, algo, y quizás no podés anticipar tanto qué, pero crece... Bueno, no sé, el Isauro es eso, es muy movilizante y es muy lindo. Es muy exigente. Bueno, eso, lo que es el movimiento. Uno está en el baile.

- Bueno, terminamos, mil gracias.

Anexo N°5: Entrevista a Fernanda, docente de primaria de jóvenes y adultxs

- La primera pregunta es ¿cuál es tu rol y hace cuánto tiempo sos parte del Isauro?

- Yo soy maestra de primaria de jóvenes y adultos. Trabajo desde el 2016, ya estoy hace seis años.

- ¿Cómo está compuesta el área donde trabajás?

- El área en realidad somos maestros y maestras, es una escuela pública por lo cual dependemos de los cargos y el financiamiento del Ministerio de Educación, del área de adultos que es un área, y del área Socioeducativa. No sé si por ahí va la pregunta, porque lo que tiene la escuela es que son diferentes áreas. Entonces no es que sea una escuela. Lo que se está tratando de conseguir es que... Hay una normativa que se escribió que tiene que ver con que refleja la realidad de cómo funciona la escuela, y la intención es que, a partir de esa normativa, se reconozca como una escuela, en donde todo dependa de lo mismo. Se reconozca como una escuela con toda la integralidad que tiene: tiene cargos de INDICU, que son cargos de arte, tiene de no formal, tiene talleristas que son de no formal... Como que dependemos de diferentes áreas. El grado de nivelación depende de la escuela común, por decirlo de alguna manera, en la niñez, de la Escuela 1. Entonces todos dependemos de diferentes áreas. La idea es, con la normativa que se escribió como proyecto, que se reconozca el aire la integralidad de la escuela y se reconozca a la Escuela Isauro Arancibia.

- Claro, sí, eso es lo que habíamos observado en 2019. Que eran como una articulación de programas.

- Bueno, nosotros concretamente dependemos de esas dos. Yo tengo un cargo de adultos y tengo un cargo de Socio y mis compañeras y compañeros lo mismo. Casi todos tenemos uno y uno, más o menos así.

- En el gobierno de la ciudad están inscriptos así. La idea es que sea todo un centro

- Una escuela, la idea es esa.

- Y también la pregunta apuntaba a... digamos, en la primaria está vos, Marianela, otras docentes.

- ¿Cuántos maestros somos en la primaria jóvenes y adultos? Siempre trabajamos en pareja pedagógica, por eso somos como que los cargos son un poco así, esa es la intención. Digamos, a la mañana somos seis porque son tres ciclos. La primaria de adultos se organiza así, por más que sean de primero a séptimo son tres ciclos, no hay grados. Directamente primero, segundo y tercer ciclo. Y somos seis en el turno mañana y en el turno tarde somos cinco. Por eso lo que hicimos en el turno tarde fue agrupar en dos ciclos: uno que sería más primero-segundo y segundo-tercero.

- ¿Son cinco docentes por la cantidad de estudiantes que hay o porque faltan cargos?

- Nos faltan. Tendríamos que ser 6, 2 por ciclo: dos para primero, dos para segundos, dos para tercero, para respetar la idea de la pareja pedagógica. Pero bueno, no llegamos a ser seis, entonces somos cinco y nos manejamos de esta manera.

- La otra pregunta... Ahora vamos a la Comunicación. Nos interesa saber... la comunicación, todos más o menos sabemos qué es, pero para vos qué es la comunicación.

- La comunicación es como lo que sucede para que las personas, digamos, puedan tener una tarea articulada, una tarea en común, un vínculo. Bueno, para cualquier interacción ya sea pública o personal tiene que existir la comunicación.

- ¿Y qué sería para vos una buena comunicación?

- Yo siento que es más como eficiente o ineficiente. Sucede que si el fin se logra, si la comunicación tiene esta eficacia. Si es ineficiente, es que no sucedió y hay obstáculos en el camino. Que sea eficiente, que suceda, que se cumpla el fin que nos trae acá. La escuela, por ejemplo, eso que sea eficiente quiere decir que todos sabemos qué es lo que está pasando, que podemos comunicarnos. Entonces sabemos cómo seguir. Armar espacios para poder pensar cosas que tenemos que afrontar, que tenemos que trabajar.

- ¿En la organización, en el Isaura, hay una buena comunicación?

- Mirá, el Isaura tiene históricamente un recorrido zarpado. Si yo me pongo a historizar en cuanto a la forma de organización, siempre fue a partir de un espacio muy zarpado que tiene que ver con la asamblea de los viernes. Y eso ha garantizado mucho la comunicación, era un espacio en donde las cosas sucedían, era muy eficiente, muy eficaz la comunicación. En un momento... lo que yo

siento, es que de un momento acá, incluso hablo desde que yo entré, sucedía mucho esto de que los viernes, bueno, nada, estaba muy aceiteada la comunicación. Lo que siento es que en estos últimos años se expandió muchísimo el Isauro. Y también es verdad que hay personas que se fueron jubilando Susana, que no es algo menor. Se jubiló Lila. Muchas personas que dejaron de venir todos los días. Entonces hay cargos que no se recuperaron. Algunos cargos no se recuperaron, entonces, un poco que seamos menos... Digo, en algún punto, la coordinadora de primaria también se está yendo. Entonces, bueno, son figuras... A partir de la expansión se empezó a organizar en coordinaciones, está en proceso. Yo siento que no es que sea mala ahora, yo creo que está en proceso. Porque se movieron muchas cuestiones: se expandió, hay gente que es muy importante, muy referente, que ocupa un rol hace muchísimo, que dejó de estar todos los días, dejó de cumplir esa función tan presente. Y bueno, Evan que es la que era coordinadora, también desde el año pasado está de licencia por diferentes situaciones. Entonces sucedieron cosas. Entonces, bueno, es difícil cómo articular todas las cosas que pasan en la escuela. Entonces empezamos a pensar qué cosas es importante que cada área sepa, si todos tenemos que saber todo. Bueno, estamos en eso. Estamos tratando de ver qué cosas jerarquizar y qué cosas son importantes para que sepamos todos qué cosas no. Y eso. Yo lo que siento es que estamos en proceso a partir de cambios que fueron sucediendo. La pandemia también fue un factor importante. Y otras cosas que sucedieron, que generaron que la comunicación no sea eficaz, o sea que no llegue a todos lados, digamos, que estemos más desinformados. Bueno, nada, para mí es eso. Hay muchas cosas que están en un proceso. Yo confío plenamente, obvio. Para mí no es mala, estamos en proceso a que sea más eficaz a pesar de los cambios.

- Claro. Mencionaste lo de la pandemia. ¿Qué cambió en la pandemia en cuanto a la comunicación?

- O sea, en cuanto a la comunicación, perdimos lo cotidiano de vernos todo el tiempo. Entonces qué sé yo... Nosotros también tenemos espacio de reunión, de reuniones, un montón. Cada área tiene sus espacios, a veces tenemos reuniones también, pero ya no tenemos todos los viernes Asamblea General de todos y todas, sino que tenemos una vez por mes o cada 15 días, una cosa así. Eso es lo que se había decidido, que sea una vez por mes la general y las otras se vayan haciendo los viernes diferentes jornadas. En pandemia perdimos lo cotidiano. Yo me junté y teníamos reuniones, y de hecho las teníamos por Zoom. Pero después, la verdad... Entonces, en el almuerzo se charla una cosa... No sé, estás tomando algo, un té, tenés la hora libre y los pibes están en talleres. Te juntás con tus compañeros y compañeras, no solamente con tu pareja pedagógica, sino que te juntás con todos: que pasó esto, pasa esto, tenemos que pensar esto, que no se olviden cómo llevar este tema a la reunión. Algo de lo cotidiano hace que todo parezca que no, pero te juntas en

una reunión a charlar... Y después hay cosas que para mí lo cotidiano aporta un montón, esto del encuentro. Y en la otra manera sucedía mucho menos. Y después, lo propio de lo doloroso de la distancia, de la angustia de no poder estar y un poco también salir con urgencia. Porque había que resolver varias cosas en relación a cómo vamos a funcionar, pensar que sea una manera, después volver a pensar cómo funcionaba, por ejemplo la mercadería. Como que estamos ahí. siempre pensando en lo que iba a pasar el próximo día. Entonces, yo siento que eso fueron cosas que fueron obstaculizando. Y lo cotidiano, para mí lo cotidiano es como re fuerte. Perder lo cotidiano, eso es porque te encontrás desde otro lugar no te puedes abrazar, no podés... Hay algo para mí que es un poco difícil a veces, la comunicación.

- También mencionabas, antes que hablemos de la pandemia, esto de que hay información que debe saberse e información que no es necesario que se sepa. ¿Qué información pensás que debería comunicarse desde tu área? ¿Cómo ves esto de la circulación de información?

- Para mí hay algunas cosas, por ejemplo, no sé, estamos con una situación particular ahora en la primaria de adultos, aunque en realidad fue algo que nos pasó como escuela. Porque a partir de un acto, se están haciendo, no sumarios, pero se intenta hacer entrever, dejar entrever, que hay sumarios en juego. No dicen a quién, dicen que es secreto, pero como a la primaria de adultos... Hay una referente que es, no es la supervisora del área, como la máxima el área de adultos... hay cuestiones con la escuela. Está como más enfrentada. Esto fue en el 2019, el acto, se nos citó a todos y nos pidió explicaciones a todas las áreas, pero sólo continúa este año con la primaria de adultos. Entonces nos citaron a declarar testimonialmente, no te enseñó el sumario, y mientras tanto te preguntan cosas y te dicen eso, que no te pueden dar información, que es secreto. Bueno, esas son cosas que son importantes porque competen a toda la escuela. Un ataque de esa manera por persecución, porque concretamente yo lo interpreto así, hablo desde mí, es más una persecución al contenido, a cómo lo laboramos en realidad. Lo que pasó, que sabemos que no fue nada, no se dañó la fachada, no pasó nada de esto. Eso es algo que tenemos que pensarlo todos y todas las áreas, el jardín, todos los maestros y las maestras, trabajadores de la escuela. Lo tenemos que pensar. De hecho, la reunión la hicimos el jueves y vinimos todos: estaban los compañeros de cocina, todos. Se suspendieron las clases y se puso a pensar en esto y un montón de cosas en ese sentido, porque incluso a veces las cosas que tienen que ver más con el área de adultos, por ejemplo, enfrentado con la escuela y nos perjudica constantemente. Y entonces está bueno que lo pensemos entre todos, cómo vamos a reaccionar ante esto, qué vamos a hacer ante otra cosa. Eso lo que tenemos que pensar como escuela. Lo mismo si fuera el jardín, que de hecho en ese momento una de las cosas del acto fue que estaban queriendo sacar el jardín de acá, entonces hay cosas que se piensan colectivamente.

Hay cosas que tienen que ver más con alguno, no sé muchas veces nosotros hablamos sobre los pibes. Hay alguna situación con algún pibe, la pensamos entre todos. Para mí, bueno, por una cuestión operativa, cuantos más seamos pensándolo, mejor, pero operativamente pienso: si es un estudiante de primaria, no porque sea de primaria no puede opinar secundaria o jardín, pero sí está bueno ir pensándolo. Y mayormente lo estamos haciendo en los espacios más por área. A veces si tiene que ver con jardín también, bueno, nos juntamos y lo pensamos con jardín, pero creo que esas cosas se puede pensar quiénes lo tendríamos que estar pensando. Y bueno, después. Hay cosas que tienen que ver con el cotidiano y el día a día que quizás lo pensamos más los maestros que estamos todos los días. No es que queda por fuera el resto del colectivo, pero bueno, sí por una cuestión operativa. Va sucediendo así.

- Me quedó una duda. Sobre el ataque, las declaraciones, la situación con el Gobierno... son más a la primaria de adultos.

- O sea, ahora sólo se nos citó a los maestros de la primaria que dependemos del área de adultos. Por ejemplo, el área de socioeducativa no nos mandó a citar. Eso es lo que entendemos porque es a partir de un mail que nosotros respondimos en ese momento al área de adultos, y es con esa nota que firmamos de puño y letra explicando qué pasó, es a esos maestros que firmamos, nada más. Y somos los que dependemos del área de adultos.

- Pero solo como testimonial, a nadie como indagatoria. O sea no saben a quién están sumariando.

- No. Yo pregunté. Pero yo me daba cuenta, porque la nota por la que a nosotros nos citan, es la nota que escribimos desde el área de adultos. Entonces le digo a la señora: "bueno esto es del área de adultos." Me dice "yo no te voy a responder, no tengo que responderte nada." Pero es del área de adultos, porque la nota que me estás mostrando es la que firmamos para el área de adultos. Bueno, no hay otra cosa más que eso. Nos citan a nosotros, los que firmamos ahí, que somos del área de adultos. Por socio no nos citaron. Ellos dicen que en realidad son del área de sumarios del GCBA, pero en lo concreto no citaron al resto. O sea que quien sigue con el sumario, quien lleva adelante esta forma de intimidar, porque ni siquiera es que hay algo concreto, es sobre los maestros del área de adultos. Es mucha casualidad que la que más se calentó en ese momento y más se ofendió en ese momento fue el área de adultos. El resto de las áreas no avanzaron.

- Bueno, ¿con qué herramientas de comunicación cuentan en el área de primaria y también en el Isauro?

- Grupos de whatsapp, mail, bueno, lo cotidiano, espacios de reunión. Más o menos. No sé si algo me olvido. ¿Qué otra cosa puede ser? Bueno, tenemos grupos de whatsapp. Muchos. Hay algo de

la sobreinformación que es un tema para mí también. Mucho grupo de whatsapp. Hay grupos de whatsapp que todo el tiempo... En realidad está bien, porque tienen un fin, no todos los grupos tienen la misma finalidad. Hay grupos de whatsapp que no podés dejar pasar la información y hay grupos de whatsapp que no podés llegar a leer todo. Pero más o menos esos son los canales.

- ¿En primaria cuántos grupos de whatsapp tienen?

(Fernanda duda)

- ¿Te acordás más o menos?

- O sea... Tenemos un grupo de maestros de adultos, Isauro... o sea de laburo, porque están también los grupos con el equipo de apoyo, un montón. Pará, te digo. Tenemos grupo con el equipo de apoyo, tenemos grupo de equipo ESI, tenemos el Equipazo, que es el grupo general de todos, el equipo de maestros, el de primaria de adultos, esos son los grupos que más, bueno... Y después tenemos otro cumpleaños... (risas) Pero bueno todo lleva a algún lugar.

- ¿Y los mails cómo se organizan? ¿Hay un mail del Isauro general?

- Tiene que ver más con la comunicación para afuera, por ejemplo con las áreas. Bueno, no es tan interno. Via mail nos comunicamos, por ejemplo, con el área de adulto. Socio no hay algo, que yo sepa. Pero todo lo que está más dentro de la formalidad, es por mail. Nosotros entre nosotros a veces armamos Drive, si tenemos que construir alguna cuestión, entonces trabajamos también por ahí.

- ¿Y Zoom siguen usando?

- No porque en realidad quizás algunos docentes que no vengan todos los días. Pero yo por ejemplo vengo todos los días y estamos acá, o sea charlamos acá.

- Hay algunas cosas que por ahí ya fuiste contestando, pero por si querés sumar algo. ¿Qué dificultades encontrás en la comunicación de tu área con las otras y qué potencialidades?

- Mirá, yo que estoy todos los días mal que mal puedo, qué sé yo, secundaria viene todos los días, estamos acá. Con algunos talleristas tenés que pensar, bueno tal día me tengo que encontrar para que charlemos tal cosa. Si venís todos los días la comunicación es algo que está más. Para mí los obstáculos son estos que decía, que hay mucho cambio, una cuestión ahí. Se expandió un montón la escuela y estamos viendo. Esto, para mí está en proceso de armarse una forma que esté más acorde al momento. Para mí está en construcción. No creo que sea mala. Creo que sí es muy ineficiente en muchas oportunidades, pero porque es lógico. No es que no hay espacios. Hay cosas que van quedando porque son muchas cosas que hay que pensar. Hay muchos ataques. Pero no se me ocurre mucho. Bueno, una de las cosas que pensamos el otro día es que quizás tengamos que volver a reunirnos más continuo, cada quince días, ponele.

- Todos.

- Sí, todos. Por todas estas cosas que están pasando y porque hay algo que hay que volver a pensar en algunas áreas y hay que volver a pensar cómo nos vamos a organizar. Ante la falta de esta coordinación, qué tenemos que hacer, cómo nos vamos a ordenar, quién va ocupar el lugar para coordinar. Bueno, todo eso hay que pensarlo y para mí hay que tener más aceiteada la comunicación. Amerita en este momento. Pero obstáculos hay un montón. La sobreinformación para mí es un obstáculo. Es un montón. La cantidad de cosas a veces que pasan y que, como somos los mismos maestros los que vamos viendo, hablo en la primaria de adultos, pero lo mismo le pasa a secundario, están con tantas cosas que a veces no llegás a pensar y decir “uy che, hay que llevar esto.” Hay tanta cosa a veces que es mucho. Por lo menos para mí. Hay gente acá que es una masa, que tiene una cabeza así y tiene mucha más capacidad. A mí hay veces que se me caen las cosas, que no puedo registrar todo lo que pasa. Es mucho.

- ¿Y por qué habían movido las reuniones para que sean una vez por mes?

- Porque lo que sucede, perdón esto me olvidé de decirlo. Lo que sucede todas las semanas es la reunión de coordinación. Que en realidad en vez de ser tantos, todos, se pierde. Primero porque si hacés una reunión todas las semanas, hay docentes que trabajan en otros lados. Los de secundaria, por ejemplo. No vienen todos todos los viernes. Los de primaria estamos todos los días, pero no es lo que sucede en general. Entonces para hacer reunión general hay que suspender las clases de nivelación, por ejemplo. No podés suspender todos los viernes. Hay que pensar un espacio que sea lo más representativo posible, pero hay que buscarlo. No puede ser todas las semanas, no sé si puede ser cada quince días, ojalá. Pero hay que pensar una frecuencia que no sea tan espaciada. Una semana es imposible, bueno, quince días... Y así y todo no sé si cada quince días pueden suspender, por ejemplo, el grado de nivelación, que no depende de la escuela, depende de la Escuela 1 de La Boca. Hay que ver una manera. Pero la reunión de coordinación sucede todos los miércoles. Ahí algunas cosas se están como perdiendo, quizás no es suficiente que haya una reunión de coordinación todas las semanas. Quizás hay que reforzar con, por ejemplo, cada tres semanas una reunión general. Y que vengan algunos representantes de cada sector, ponele, no lo sabemos. Estamos pensándolo ahora.

- Y ahora que ustedes no tienen coordinación porque Evan no está, ¿cómo participan de las reuniones de coordinación?

- Lo que hacemos es ir dos, nos vamos turnando.

- ¿Les funciona ese sistema?

- Sí, más o menos. Osea no es totalmente eficiente porque es medio difícil. Porque estamos en el aula.

- ¿Esas reuniones son en horario escolar?

- Empieza a las 11 y terminará tipo 1. Ponele que abarca una hora del aula y una hora del comedor. Pero hay que pensar una forma que sea más representativa. Ponele, que haya un coordinador o coordinadora y que en vez de salir dos, vayamos acompañando, vayamos de a dos pero rotando el resto. Pero que haya alguien poniendo cabeza que esté por fuera, por arriba viendo...

- **¿Quién coordina no está en el aula? Está solamente coordinando.**

- Mucho tiempo Evan coordinó la primaria de adultos y tenía el cargo de la tarde en el aula, adentro. El cargo de la mañana lo ocupaba para la coordinación. Pero ya en 2019 salió del aula para ocuparse de la coordinación de la primaria.

- **Y en las otras áreas es igual, quien coordina no está en el aula.**

- Sí.

- **Podemos pensar esta última pregunta más general, como para ir cerrando. Más en lo identitario, ¿no? ¿Qué es para vos el Isauro?**

- Para mí el Isauro es un...

- **Yo sé que es difícil la pregunta (risas)**

- No, pero te lo voy a decir como yo lo grafico. Somos como el demonio de Tazmania, porque se mueve así, como que se mueve por todos lados. Y es un colectivo. Entonces hay algo que es como una cosa que se mueve, y para mí irrumpe poniendo palabra a lo que se naturaliza que es la violencia institucional de las diferentes instituciones del Estado. Es poniendo en el centro a los pibis, pensando en que lo que está pasando no puede pasar. Digamos, porque en algunas escuelas no entran. No pueden ir a la escuela porque están en calle. Entonces tienen que poner un domicilio. Cosas. Para mí irrumpe todo el tiempo echando luz a lo que está naturalizado, invisibilizado. Siento un poco que es eso. Porque a veces hasta yo me digo "bueno uno sigue." No, che, paremos un poco. Hay que pensar en esto, ¿no? Y como todo el tiempo volviendo a pensar en aquella cosa que sigue de largo, o naturalizar las diferentes instancias de abuso de autoridad que hacen las autoridades del GCBA con nosotros constantemente. Todo el tiempo está este hostigamiento. Fue el edificio, fue perseguir a los maestros, fue sumariar a Susana. Y ante eso to siento que no hay un intento de ordenarnos porque nos vamos a sumario. No, bueno, no. Hay algo de la desobediencia, que yo aprendí mucho acá. No hay que alinearse, "ordenémonos porque van a venir por nosotros". Bueno, no. Denunciemos, pensemos, organicémonos. Siempre está como esa cosa de reagruparse para pensar. Y siento esto, que es algo que muchas escuelas tienen. Pero el Isauro históricamente, yo entré hace poquito en relación a la historia del Isauro. Pero lo que yo siento es que ha tenido ese espacio histórico tan importante que ha generado una identidad que sea de una manera donde haya lugar para pararse, para pensar, para detenerse, que sea de una manera donde ante una ofensiva, por decirlo de alguna manera, ante una cuestión, frenando, denunciando. Difícil que se alinee, eso

es lo que siento. Yo aprendo todo el tiempo, no hace tanto que estoy en el Isauro. Y eso es lo que siento. Para mí no se alinea. Siempre está tratando de... no es "yo no voy a ir, me están sumariado". No, bueno, nosotros vamos igual. Es una identidad zarpada, muy fuerte el laburo que se hace acá. Uno ya labura y decís bueno, la escuela, es el laburo. Pero no, es muy fuerte lo que pasa, seguís aprendiendo todo el tiempo de los compañeros y las compañeras.

Anexo N°6: Entrevista a Marianela, docente de primaria de jóvenes y adultxs

- ¿Cuál es tu rol y hace cuánto tiempo estás en el Isauro?

- Bueno, yo soy maestra de primaria de adultos, entré a laburar en mayo del 2007 en el Isauro. Es un montón (risas).

- ¿Cómo está compuesta el área donde trabajás?

- La primaria está compuesta por maestros que depende de centro educativos, algunos otros que dependen de socio-educativa, que son dos áreas distintas de educación de adultos, talleristas que dependen de distintas áreas de la Ciudad de Buenos Aires y está la parte también de talleres de oficio que también tiene que ver con la primaria. El equipo de apoyo es parte de nuestro funcionamiento, los auxiliares. Para mí la primaria no funcionaría si no estuviesen todas esas partes. El jardín es muy importante para que nuestros estudiantes puedan estudiar por el tema de sus hijos. La cocina.

- No hay una respuesta correcta. ¿Qué es para vos la comunicación?

- (risas) Es una pregunta muy filosófica. Es parte de la constitución humana, no sé, primero eso. Si no nos comunicamos nos aislamos y si eso pasa nos morimos. Así que sería lo que nos hace humanos. Eso es.

- ¿Qué sería para vos una buena comunicación?

- Para mí tiene que ver con la escucha, con el escribir, la lectura, que haya voces diversas, que pueda haber un ida y vuelta, que no sea monólogo, digamos. Donde uno pueda aprender, estar con otros. Esa es la base. Después hay un montón de otras aristas.

- ¿Pensás que en el Isauro hay una buena comunicación?

- Yo creo que el Isauro, bueno, yo laburo hace un montó acá, pasó por un montón de momentos. Yo creo que lo que le está pasando al Isauro ahora es que es enorme, somos un montón, hay mucha gente nueva. Está atravesado cada espacio por su propia lógica, de a quién tiene que dar respuesta, de quién depende, entonces eso nosotros antes lo saldamos con una reunión general donde nos encontrábamos todos los que formaban el Isauro. No había intermediarios, era todo directo la comunicación. Después uno iba resolviendo lo cotidiano, pero siempre uno iba apoyándose en lo que sabía que el compañero o la compañera habíamos consensuado el viernes. Cuando fue creciendo, dejó de ser todo tan directo y dependemos de comunicaciones otras, que los coordinadores les comuniquen a sus equipos, con el otro coordinador para que puedan interactuar los dos equipos, después la reunión de viernes, que el Whatsapp uno lo esté mirando todo el tiempo los 25 millones de (pausa). No es directo. Se obstruye un montón. Todo el tiempo surgen cuestiones, preguntas, cosas que resolver, y qué sé yo. Nos cuesta un montón cruzarnos y juntarnos. Se perdió que nos juntáramos los viernes cara a cara, discutimos todo lo que había que discutir en el tiempo que correspondía. Estaba instalado el ejercicio bien democrático: aunque yo no acuerde si lo consensuamos entre todos vamos con eso porque sé que hay un otro que está enterado y si lo va a poder sostener, en todas las plantas del edificio. Sobre todo cuando hay que darle respuesta a los pibes o a las autoridades. Está muy difícil ahora.

- ¿Qué información debería comunicarse y cuál no?

- Yo creo que algo que se hace en el Isauro y no en otras escuelas, es que nosotros existimos gracias a que nos vamos metiendo en los huequitos del sistema. Esos huequitos del sistema los vamos inventando, no es que ya están, no es que es un reglamento, no sé, que hay una directora que te dice lo que tenés que hacer. Entonces cómo lo vamos a inventar si no nos podemos comunicar? Eso sí es un problema porque por ahí se inventó algo y después no se sostiene en el aula de enfrente. Y eso no tiene sentido porque los sujetos pedagógicos son los mismos.

Yo para dar clases necesito que la escuela de Christopher [le niñx que está acá en el aula] esté abierta y no está funcionando hoy, me entendés? Dependo de todo el resto para que mi aula en las dos horas y media que estoy con los pibes funcione. Cuando todo eso se empasta no funciona; se tienen que dar muchos factores para que uno pueda laburar ni hablemos hacia fuera.

Que yo me pueda sentar con ustedes hoy, hacer esta entrevista, implica que Lila se haya comunicado conmigo, que yo me haya comunicado con mi pareja pedagógica, que mi pareja pedagógica pueda sostener este rato con el tallerista. Implica toda una logística que, bueno, es voluntad. Y otra es saber porqué estamos acá de esta manera y porqué es importante.

- ¿De la información que circula pensás que hay cosas no deberían circular, es decir, que no sean relevantes?

- Yo creo que no porque cuando después hay que ponerle el cuerpo hay que ponerle el cuerpo entre todos: los pibes, los docentes, los auxiliares, entonces, si es algo que está referido al proyecto institucional tenemos que estar todos al tanto y todos tenemos que poder decir que sí, que no. Obviamente hay cosas que son mucho más relevantes que otras. No nos vamos a poner a discutir cuánto papel higiénico ponemos en el baño. Pero creo que sí, porque cuando las papas queman el cuerpo hay que ponerlo colectivamente.

- ¿Con qué herramientas de comunicación cuentan en el área de primaria y también el interior del Isauro?

- En general primero y principal los martes logramos almorzar sin pibxs; entonces, nos quedamos arriba y tenemos nuestra pequeña reunión de primaria, que la sostenemos a muerte. Ahí decidimos más lo cotidiano y cosas más puntuales. Si hay que hacer algo burocrático, bueno, lo hacemos ahí, donde nos juntamos todos los compás de primaria. Son dxs lxs compañerxs en primaria que vienen por ahí dos horas, entonces ahí se complica... Pero los viernes nosotros tenemos reunión de primaria junto con algunos compañerxs del equipo de apoyo, y en general, es un espacio donde vienen si necesita alguien (interrupción). De la escuela saben en ese momento no sé los que estamos reunidos. Entonces, en general, si necesitan venir a charlar algo saben que ese es el espacio que se sostiene. Después tenemos grupo de WhatsApp por ciclo por turno con equipo de apoyo sin equipo de apoyo (risas), 23 grupos distintos. y así que se yo, pasillo. Todo es... (risas). Una birra cada tanto cuando salimos de acá. Vamos buscando la vuelta para estar lo más comunicados posible.

- ¿Qué dificultades de comunicación encontrás en el área?

- Tiempo para poder juntarnos, para que fluya esto, el cara a cara. espacio físico real, que no sea usamos un aula, una mesita de... y la carga horaria de lxs compas que algunos vienen a la mañana, otros a la tarde. Cuatro estamos todo el día. después hay tres que tienen turno cortado, es un lío. Los viernes el compañero que está a la tarde, que en realidad su horario es de una a tres, viene a la mañana ese día. Tenemos ese acuerdo, es una excepción, él arregló en su laburo para poder estar de 10 a 12 que estamos todos en el aula del equipo de apoyo. Ese aula es de todxs, funciona el CAF, está el equipo de apoyo, suceden muchas cosas ahí en otros horarios. Mientras los estudiantes están en educación física. Es un chino.

- ¿Cómo funcionan las reuniones y las instancias de articulación entre áreas?

- Ufff. ¿Cómo funcionan? Con mate, circula algo rico para compartir, y tratando de que todos sepan que estamos en un momento de reunión. Que otros resuelvan los asuntos urgentes en ese horario de nuestra reunión de primaria. Porque eso sucede todo el tiempo: Fernanda llevame esto, lo otro. Cuando logramos instalar eso fuimos cambiando. Ahora armamos un temario por Whatsapp antes, se da algún emergente que hay que resolverlo si o si ahí aprovechando también que está el equipo de apoyo. Si necesitamos por ejemplo lo de la otra vez que estuvo lo de los sumarios, vino una compa o dos de secundario, convocamos, y fluye la palabra. Articulamos con trabajo, con taller, viene Pablo un rato a la reunión si es necesario, Ine... Es poco tiempo en realidad la planificación, por eso la hacemos por pareja pedagógica excepto que haya algo en común de los tres ciclos como un viaje. Yo soy el núcleo entre mis dos parejas pedagógicas, la de la mañana y la de la tarde, soy como un nexo entre ellos dos. Planificamos más por Whatsapp que por otra cosa, sinceramente. O cuando tenemos un ratito yo me junto con Flor a la mañana, otro con tito a la tarde. Con lxs compas de los otros dos ciclos si tenemos otros proyectos en común usamos los martes, ponele, para planificar juntos. Los viernes es más funcionamiento general de primaria y casos que haya que laburar con el equipo de apoyo.

- ¿Qué potencialidades reconoces en la comunicación del Isauro?

- Insisto con lo de los momentos, para mí, no solamente en la comunicación sino en el funcionamiento del Isauro, es que hay diversidad y eso enriquece un montón. No pensamos todos lo mismo, tenemos un montón de diferencias entre compañerxs, sobre todo los que estamos hace más años y ni hablemos los que van entrando, pero nos podemos escuchar y tenemos bien en claro para dónde queremos ir. Una de las dificultades que estamos teniendo en los últimos años es de transmitirle a lxs compas nuevos, no solo de dónde venimos y cómo conseguimos esto, pero si esto que nosotros le llamábamos el espíritu Isaurino, eso nos está costando transmitir. También venimos de dos años de pandemia, el Isauro también se está acomodando después la jubilación de Susana, de Lila, hay que construir equipos nuevos, pero una de las fortalezas que hemos tenido siempre es poder transmitir generación tras generación hacia afuera, que dentro del sistema público se puede laburar de otra manera a pesar de los cascotazos, eso es una gran fortaleza. Pero bueno, somos un montón ahora.

- Si, noto dos cosas de lo que dijiste, por un lado esto de transmitirle a lxs nuevxs el espíritu, esta forma de abordar las cosas, y por otro lado, esto de que es un montón ahora y hay que

articular la información, la comunicación. ¿Se te ocurre alguna manera de que estos dos ejes puedan suceder?

- Yo soy muy fan club de las reuniones de los viernes.

- Ahora las hacen mensuales.

- Si pero viste, las mensuales de ahora están buenas, pero en general vienen como armadas ya, se tira alguna dinámica o algún tema en particular. Lo que tenía cuando se hacía sistemáticamente es que no era tan armada, no hace falta hacer un ateneo de cada reunión. Entonces al perder la cotidianidad no se resuelve. El momento del encuentro todxs lo valoramos y lxs compas nuevos se van re chochos, pero después en lo cotidiano es un montón lo que uno tiene que definir, porque no estás solx.

Tiene ese doble juego el Isauro, yo por más que desee con todo el corazón que todxs lxs pibxs vengan con el pañuelo verde, y bueno pero me parece que no porque estamos dentro de una institución, que tiene un montón de compañeros, un montón de historia. Eso se podría, si fuese más cotidiano y menos ateneo volver. Lo que devuelven lxs compas, sobretodo los del secundario o de talleres, es que lxs profes vienen una vez por semana o una hora, y entonces lo que yo recuerdo y lo que siempre les devuelvo de eso es que ese problema siempre lo tuvimos, siempre tuvimos profes que venían una vez por semana.

Ahí está la función de las coordinaciones para mí, que pueda ser rotativo y que lx coordinadorx si mantenga la comunicación fluida con su equipo. Después tenemos la facilidad con lxs de primaria siempre decían “ustedes siempre están” y bueno es que nosotrxs estamos todo el día acá, de lunes a viernes, que culpa tengo yo, jaja! No es un problema de toda la escuela. Yo no le encuentro otra manera, para mí es cara a cara, saldando estas cosas, entendiendo que el Isauro es distinto, que somos muchxs más, que hay gente que viene un ratito y después se va, pero para mí no hay otra manera, venimos probando hace como 5 años que estamos de esta manera, y no está funcionando.

- ¿Tenés idea de cuántos trabajadores son ahora?

- 85.000 creo... No sé hay un montón de gente que no conozco, me lxs cruzo y saludo pero todo el tiempo está entrando gente, es un quilombo.

- ¿Y esto del ateneo es algo que se adoptó por el número de personas que hay en las reuniones mensuales?

- No, porque vos tenés que elegir si solamente te vas a juntar una vez, y haces toda la movida que implica que se puedan juntar todas las personas una vez. Bueno entonces, lo que se suele hacer es la otra vez el Culebrón Timbal que habló de la comunicación, que está buenísimo pero después es lo mismo, yo sigo sin mirar x pasos que es el grupo, no me da la vida, es imposible ¿me entendés? Si yo que estoy todo el día acá adentro, hay un montón de cosas que no me entero y que no decido pero que si me tocan, no quiero imaginarme las personas que vienen 20 o 40 minutos por semana, no es falta de voluntad sino que no...

- Claro, hablando del Culebrón Timbal, nosotras leímos el informe final que hicieron y habían cuestiones como por ejemplo de la sobreinformación, o que decían sobre un estudiante en particular qué información tengo que saber y que no. Vos ahí, entiendo que tu postura es como que si hay que saber pero que se resuelva colectivamente.

- Si, siempre siendo cuidadoso de la privacidad sobre todo con menores. Hay cosas que no hacen falta ponerlas en una asamblea pero sí la temática, porque generalmente cuando pasa en un lado pasa en todo, en general no es aislado. Sobre todo porque Isauro tiene la particularidad, que por ahí no pasa en otros lados, que nosotros tenemos la familia entera y la escuela se armó en función a eso, en alojar al grupo completo, fuimos armando distintos espacios para eso. Entonces nos trasciende, más allá que yo tome mi decisión en mi grupito estalla por otro lado, porque compartimos gente, es así. Ahí es donde se arma un lío bárbaro ¡jaja!

- ¿Qué implica para vos trabajar en el Isauro?

- Mmm, yo insisto que es un montón laburar acá dentro, sigo eligiendo laburar a pesar del desastre y el desgaste, lo sigo eligiendo porque el Isauro tiene esto de poder pensar con otros, y eso me parece que es un montón, creo que la educación pública tiene a los docentes recontra aislados y aplastados y alienados, el Isauro es una mecha distinta en lo que tiene que ver con la educación pública, dentro del sistema, no es que sea una ONG o un centro de estudiantes, es una escuela pública está en el medio de la Ciudad Buenos Aires, entonces si esto se logra sistematizar y ser como un emblema más allá, es un montón. Yo siempre que participo en charlas con estudiantes les digo esto, uno cuenta, y te terminan siempre preguntando si esto está dentro de la educación pública, y si se puede laburar dentro de la educación pública de una manera distinta. Eso es un

montón, porque si hay algo que vienen haciendo sistemáticamente año tras año es alienar al docente, desarticular la educación pública, esto es como un mito de resistencia...

Y ni hablemos en la parte de adultxs y adolescentes que siempre estuvo recontra ninguneado, seguimos sin que nos reconozcan como escuela aunque estemos en el centro de Buenos Aires, esté reconocido a nivel mundial, bla bla bla, y no te reconocen acá como escuela. Yo hace 10, 15, 16 años que laburo acá dentro, ya no puedo hacer carrera docente, por ejemplo, es así de perverso el sistema viste, pero bueno... No nos han borrado todavía, nos van a tener que seguir aguantando ¡jaja!

Anexo N°7: Entrevista a Moche, integrante de la Comisión de Comunicación

- Contanos un poco de vos como trabajador del Isauro. ¿Hace cuánto estás? ¿Qué rol tenés?

- Empecé como operador atendiendo las necesidades de los pibes fuera del aula acompañándolos; después los llevaba a distintas actividades (psicólogos o médicos, juzgados, ir al ministerio, trámites). También, acompañar a los docentes en alguna clase. A veces me toca hacer de trabajador social, psicólogo, digamos que soy un comodín dentro y fuera que se va adaptando a las necesidades del momento con cada pibe y con cada piba. Hace 14 años estoy acá. Hace 6 años empecé con la comunicación del Isauro, armado de flyers, texto y redes.

Para sacar adelante este monstruo que es el Isauro hay que tener cierto orden en el desorden. Fue muy loco porque no existía la comunicación en sí, si teníamos la página de facebook del isauro, todos teníamos la clave, era un bardo, venía cualquiera, ponía lo que pensaba y ahí se iba de tema. Después de un episodio que tuvimos con las redes nos dimos cuenta que teníamos que tener cierta institucionalidad con la plataforma. Se formó el grupito de comunicación. Los que querían participar participaban y te mandaban. Con el tiempo fuimos quedando pocos porque somos los que más o menos entendemos cómo son las redes y cómo informar hacia afuera.

Estaban Martina (fotógrafa), yo que saco fotos, edito videos, armo flyers, y además tenemos dos personas que escriben a partir de las ideas que traemos (Inés, Alejandra, y a veces también Susana). Para la comunicación interna también pero eso más que nada lo manejan las coordinaciones de área. Por ahí se pasa la información de coordinación al equipo de comunicación y de ahí se hace un bajada más general porque en el grupo de comunicación estamos en todos los grupos y llega la información más rápido. si una información es muy importante y a la vez específica, la coordinadora de por ejemplo los talleres manda al grupo directo. Todo se manda por

wp. Los documentos y la comunicación oficial externa sí es por mail, por ejemplo cuando hay un acto institucional y se convoca a periodistas, organizaciones y funcionarios.

- ¿Qué es para vos la comunicación?

- Es fundamental acá porque aprendimos y seguimos aprendiendo. Han pasado muchas cosas y a veces no se ha comunicado de manera correcta. La dinámica del isauro te pasa por arriba y por ahí no lees. A nosotros en el equipo de comunicación nos cuesta comunicar. Ninguno se formó para laburar en comunicación y la dinámica institucional te pasa por encima y requiere que estés atento. Además, Ines es coordinadora de talleres, yo por ahí estoy en la oficina o acompañando a los pibes, Martina tiene su trabajo aparte y es profe de revista. Por ahí laburamos hasta las diez de la noche y es un montón.

- ¿Qué sería para vos una buena comunicación?

- Es tener una buena imagen, un texto corto, específico y bien redactado. La semana pasada hablábamos de eso, que no nos están comprendiendo [al equipo de comunicación] o no le prestan atención a los flyers. Los textos son cortitos, busquemos a ver qué onda. No nos pasa sólo a nosotros sino también a todos los compañeros. Laburar con infancias y adultos implica que a veces quedamos quemados, ¿no?

- ¿Creés que hay buena comunicación en el Isauro?

- Yo creo que sí dentro de las adversidades. Hay cosas que necesitamos mejorar, ser más específicos y orgánicos.

- ¿Qué herramientas de comunicación utilizan?

- Las reuniones de comunicación las hacemos virtual porque estamos a mil, después si no estamos todos hacemos un pequeño resumen de todo. Después, la comunicación interna son reuniones presenciales y generales una vez por mes, tenemos el equipo de comunicación que va tomando notas y después pasa todo eso a todos los grupos del isauro para que se garantice que le llegue esa información, generalmente por whatsapp. Comenzamos a planificar las subidas con anterioridad. En la semana adelantamos las publicaciones que van a salir. Entendimos que estábamos para atrás y empezamos a hacer ese trabajito. Tenemos un drive con fechas con recordatorios mes por mes, che esta semana está esto lo del maestro, hay que pedirle a Ine que escriba. Empezamos a implementar esto, de convocar a los trabajadores de acá para que escriban

un texto, una reflexión y laburar sobre ese texto, proponer una imagen, hacer una devolución, si da el ok se suma eso.

- ¿Cuál es el ritmo de trabajo?

- El ritmo de trabajo es cuando podemos, cuando vemos que estamos colapsando es che nos juntamos.

- ¿Hay otras dificultades en la comunicación de la comisión?

- Tenemos mil, tenemos trabajos paralelos y en ese sentido muchas veces pasamos por alto muchas cosas, esa es nuestra traba.

- ¿Con el resto de las áreas creés que hay obstáculos?

- Yo estoy en dos áreas, en todas no sé qué pasa.

- Mencionas esto de que había una cosa de que no se presta atención a lo que mandan.

- Yo estoy como en los grupos más generales entonces soy medio el ortiva en esos grupos porque hay un grupo paralelo como “che esto es para info exclusiva interna del isauro” porque por ahi te mandan alguna boludez viste, automáticamente aparece mi mensaje destacado que avisa que lo mande a otro grupo. Lo mando cada dos por tres porque no prestan atención.

- ¿Tienen muchos grupos?

- Sí, hay muchos grupos paralelos.

- ¿Significa que no los leen?

- Sí, para mi va por ahí, hay tanta información que se le pasa.

- ¿Cómo funcionan las instancias de articulación con las otras áreas?

- Eso es más de coordinación, yo estoy pasando la data, la coordinación pasa esa información. Yo participo más en las reuniones generales.

- ¿Qué potencialidades reconoces en la comunicación del isauro?

- Me gusta esto de que todos los trabajadores pueden expresarse más allá de cualquier cosa como che pueden venir al espacio para conocerlo y vivir esa experiencia y si se quieren quedar, buenísimo. Pasa que en ese sentido hemos tenido varios reconocimientos de los compañeros. De a

poquito vamos entendiendo las cosas viste [en el espacio de comunicación]. Creció mucho el espacio y hay varios compañeres que quieren venir a ver que onda, no se la bancan ponele, están un mes, dos meses, es muy intenso. Con lo que pasó el viernes [el intento de asesinato a CFK] era “che laburemos todo el día”. Esa misma noche ya estábamos laburando para sacar algo al otro día y es como 60 mensajes leyendo uno por uno, para leer la información, para chequear, para la imagen, que esto que lo otro, y algunos no se la bancan.

- ¿Pero si se prestan a esto de escribir algo puntual?

- Sí, eso está bueno.

- ¿Todo lo de las reuniones generales va por whatsapp?

- Sí.

- ¿Hay alguna forma de optimizar la comunicación?

- Me encantaría, pero no sé cómo lo haría.

- Bueno, eso vamos a averiguarlo. (risas) Nosotras venimos viendo que necesitan una cartelera, un newsletter, ¿ustedes creen que como comisión tienen la capacidad de tomar esas tareas?

- Yo supongo que sí pero está sujeto a la dinámica del isauro. Yo acabo de entrar a este salón y no leí este cartel que está acá. Con las cosas del momento se te pasa. También hay algo de hacer mini videitos cortos concisos, pero también hay que ver porque todos los celulares no son los mismos. Con los gif tampoco: con los adultos más grandes, esa innovación no funcionó.

- ¿Videito para qué?

- Para pasar la data, los actos, eventos, esto de “che, nos juntamos”.

- Un formato distinto.

- Claro. Lo más efectivo son los flyers, ponele.

- ¿Qué herramienta usan?

- Yo uso Photoshop. Y Canva para los más sencillos.

- ¿Qué es para vos el isauro?

- Para mi es mi casa el isauro. yo elijo este espacio, me han ofrecido otros laburos y yo prefiero el isauro, me gusta el isauro, es parte de mi vida y me ha enseñado un montón. me encuentro con realidades que hay que abrazar y acompañar. Me gusta este espacio, me gustan mis compañeros, y lo defiendo a capa y espada siempre. Y desde mi trabajo transmitirlo hacia afuera con amigos, con familia y por ahí que se yo, mis hermanos, mis amigos nunca han venido. Saben del isauro, del espacio, le meten ficha desde el lugar que tienen ellos, que se yo, lo hacen reconocido. El isauro no está acá solamente sino también está afuera. Eso me vuela la cabeza.

- ¿Con poner fichas te referís a...?

- Que lo apoyan. Si hay que hacer una movida en redes sociales comparten, ayudan, difunden, en ese sentido.

- ¿Por qué te sentís más cómodo trabajando acá?

- Yo soy fundamentalista de los abrazos. Me gusta llegar y darle un abrazo a un pibe, a un compañero, compañera, de repente estás sentado y de la nada te abraza un compa, un estudiante, un niño de jardín, ese valor agregado de amor, de compañerismo, de saber que somos todos iguales. No hay eso en otros espacios.

Anexo N°8: Entrevista a Rocío, coordinadora de los talleres de capacitación y formación para el trabajo

- Bueno, ¿cuál es tu rol y hace cuánto tiempo sos parte del Isauro?

- Bueno, desde el año 2013 yo coordino los talleres de formación y capacitación para el trabajo, que dependen de la Coordinación de Educación no formal del Gobierno de la Ciudad. Y hace dos años empecé a trabajar en la escuela secundaria como docente voluntario en las materias Ciencia Política, Cultura, Comunicación y Medios, y Metodología de estudio.

- O sea, sería lo que es educación no formal.

- Sí.

- ¿Y cómo está compuesta el área donde trabajás?

- El área de educación no formal acá en el Centro Isauro Arancibia está constituido por ciertos cursos, como por ejemplo Panadería y Pastelería, que ese rol lo cumple un docente que se llama Rodrigo. Les establezco la estructura así los conocen... Después, Serigrafía con la docente

Alejandra; Reutilización textil y Reciclado de prendas con Natasha; Moldería y Costura con Male; Peluquería con María y Reparación de bicicletas con Yoel.

- **¿Y todos esos están reconocidos por el Gobierno de la Ciudad?**

- Sí, son docentes del Gobierno de la Ciudad.

- **Bien. Bueno, ahora vamos con la comunicación en sí misma. No hay una respuesta correcta. ¿Qué es para vos la comunicación?**

- Y, la comunicación para mí tiene que ver con algo eficaz. Que el mensaje que yo estoy emitiendo sea considerado por mi receptor... Estoy hablando con conceptos muy de definición de manual, pero para que se entienda la idea es esta: que mi mensaje llegue como yo quiero que llegue a la persona que yo quiero que llegue, en definitiva.

- **¿Y qué sería para vos una buena comunicación? Quizás, en un contexto más organizacional.**

- Bueno, nosotros somos una organización dentro del Isauro, con estos talleres de formación. Tenemos una comunicación interna privada entre los docentes y yo (que ocupó el rol de coordinación), que es bien directa. Ahí nos comunicamos, por ejemplo, qué está pasando con los estudiantes, si necesitamos manejar algún tipo de comunicación aparte con alguno de los estudiantes para poder ayudarlo, qué insumos faltan, qué herramientas faltan, cuáles son las necesidades, los requerimientos de los cursos... Y es una comunicación bien directa. Y después, una menos formal, bastante informal, es la que hacemos dentro del aula. Por ejemplo, yo me dirijo al aula, está la profe de Peluquería y le consulto “¿todo bien?”, “todo bien”. O con una mirada incluso, porque a veces usamos el lenguaje no verbal porque nos están prestando atención los estudiantes, entonces... Somos un grupo de compañeros que a pesar de que no tenemos una relación privada, en los ámbitos privados, tenemos una muy buena comunicación, bastante fluida y bastante horizontal, que eso es lo importante. Todos cumplimos roles diferentes, pero hacia el mismo objetivo.

- **¿Hay alguien que coordina en el área o es todo horizontal?**

- En el área de educación no formal hay un gerente (tiene ese nombre, “Gerencia”), que es un puesto jerárquico. Después está el coordinador de educación no formal, que también es otro puesto jerárquico. Está una coordinación regional que cumple la suerte de supervisar las escuelas...

- **Como si fuese una inspección.**

- Como una inspección. Y después estamos los coordinadores del Centro y los docentes. Es ese el organigrama. La comunicación es vertical, desde la gerencia hasta el coordinador de educación no

formal. La comunicación, aparte, es bastante virtual. O sea, llega a través de correos electrónicos o mensajes institucionales. Es bastante estructurada, formal. A veces nos cuesta mucho entender un mensaje, nos genera bastante conflicto. Y con las coordinaciones regionales (o sea, las supervisiones) es un poco más informal y más directa la comunicación.

- Los puestos más jerárquicos vienen desde el Gobierno de la Ciudad...

- Sí, tal cual. Por lo general, son cargos políticos y cuando se modifica la gestión, esos cargos cambian de persona, así que no llegamos a conocerlos como personas que ya los están cambiando, así que nos cuesta... Igualmente, en toda estructura de organización tan formal como es esta, siempre hay una parte de comunicación muy, muy vertical. Pero bueno, este centro tiene la particularidad también de que estamos inmersos en la escuela Isauro Arancibia, que aquí la comunicación institucional es una comunicación totalmente vertical, democrática, donde se prioriza el diálogo, la libertad de expresión... Entonces, estamos en un espacio que nos invita a nosotros a también tener el mismo tipo de comunicación.

- Con respecto a eso, tenemos una pregunta de si pensás que en el Isauro hay una buena comunicación.

- Sí, muy. De hecho, yo acá estoy en una reunión de escuela secundaria... Siempre se priorizan estos espacios de reuniones entre compañeros y compañeras con el objetivo de analizar cómo vamos, hacia dónde vamos y por qué vamos a ese lugar, pero defendiendo la posición de cada uno. No importa tu ideología política, ni tu bandera, ni tus cuestionamientos, la importancia radica en la libertad que uno tiene de poder decir las cosas y lo que sostiene y considera en el aula... Se habla mucho también de los estudiantes y cómo colaborar entre todos a que ellos puedan transitar todo el proceso educativo. Se le da prioridad a cada uno. Se individualiza al estudiante pero en un sentido de pensar en colectivo cómo tratar de contribuir a su proyecto de vida. Así que para mí es una de las mejores formas de comunicación y funciona porque todos los que trabajamos en el Isauro sabemos lo que pasa en todos los espacios. Y entonces tenemos un estudiante en una materia de secundaria haciendo algún curso, por ejemplo, y sabemos la historia de ese estudiante. Entonces, hacemos un seguimiento. Y, en última instancia, el docente del curso de capacitación ve algún conflicto en el aula y avisa a otro y a otro, y se trata de lograr una solución en conjunto. Eso, básicamente, no se da en todos los espacios. Por eso es prioritario que este tipo de comunicación se de en las organización, en este caso, educativas, porque transforman.

- Es como que cada docente sabe el recorrido de los chicos...

- Sí, dentro de la escuela y fuera, que eso está bueno también. Fuera cuando ellos te cuentan, ¿no? Por ejemplo, “profe, ayer dormí acá y me fumé (esto no lo pongan) una chala allá...”. Porque

nosotros no prejuzgamos, no hay ningún tipo de juzgamiento... Él que iba de privada, ¿no? Pero que nos sirve a nosotros a entender por qué el pibe está así, por qué está angustiado, por qué está triste, por qué se peleó con la tía, con la abuela... porque quizás lo pusieron preso y la pasó mal... Entonces, eso nos vamos avisando entre nosotros. “Ah, ¿pasó esto con esta persona?”. Bueno, entonces yo le aviso a la profe, por ejemplo, de Costura: “mirá, cuidado, tuvo unos días malos, si te contesta mal, tenele paciencia, tené en cuenta esto”. Entonces, por eso los chicos y chicas están a gusto, porque se los escucha. Algo tan básico como eso. Hoy en la comunicación hay unos conflictos que es que no nos estamos escuchando en ningún lado. Fundamentalmente eso.

- Bueno, en un momento mencionaste que hay cosas que se comunican por privado, otras que sí son más públicas... Entonces, ¿qué información pensás que debería circular y qué información no debería circular y ser privada?

- La privada es la que tiene que ver, por ejemplo, con la calificación de algún examen o algún conflicto interno que se haya suscitado entre estudiantes en el aula en ese momento. No se hace público. Primero se trata de abordarlo en el ámbito privado de taller, por ejemplo. Ver qué es lo que pasó. Después, una vez que se recolecta toda la información pertinente, ahí recién se hace público. Se necesita saber en qué contexto sucedieron las cuestiones porque, si no, se pierde la posibilidad de darle una solución correcta. Y algunas cuestiones privadas, les podría dar ejemplos de cuestiones de gestión, cuestiones de... Por ejemplo, Educación no formal tiene la primera ley, que se sanciona en estos meses, y bueno, toda esta información fue muy privada a través de los delegados que nos iban diciendo “aguarden, docentes, que seguro dentro de un mes está pasando esto, estamos organizando esto, estamos negociando esto...”. Son cuestiones que tienen que mantenerse en el ámbito de lo privado, hasta que se puede hacer público. Pero si hablamos de comunicación más interna, bueno, el tema de las calificaciones cuando uno hace un examen tiene que estar dentro del ámbito privado. Después, todo lo que es la cuestión más burocrática y administrativa, como las asistencias, las licencias... Todo eso se hace siempre en el ámbito privado, no es público, esa información no se comparte.

- Y después, ¿las herramientas que usan para la comunicación? Nombraste que se comunican también no verbalmente. ¿Están siempre en simultáneo o tienen diferentes horarios?

- Los cursos son en diferentes horarios, pero, por lo general, yo trato de estar en casi todos, dentro y fuera del aula. Cuando estoy dentro del aula, es para ver cómo están trabajando, si hay algún chico que necesita alguna ayuda o algún acompañamiento extra... Y fuera del aula, estoy hablando con los chicos que estaban yendo al curso y ahora no. Entonces, les consulto por qué no y trato de

motivarlos a que vuelvan. Por eso, desde la ventana ya la comunicación no verbal es básicamente súper importante, porque así tampoco uno desestructura la clase, ¿no? Porque no vamos a frenar una clase para consultar “¿sabés lo que pasó con Fulanito?” o “está pasando esto”. Así que por eso es tan significativa. Por lo menos, nosotros la usamos mucho. Y sí, es eso básicamente.

- ¿Y qué otras herramientas usan? Por ejemplo, ¿tienen grupos de WhatsApp?

- Tenemos grupos de WhatsApp, correo electrónico... Por lo general, el grupo de WhatsApp es lo más inmediato. Después, como somos diferentes profesores en diferentes horarios y días, las reuniones, por ejemplo de proyecto institucional o reuniones mensuales, las hacemos a través de Meet o Zoom para que nos conozcamos todos, porque a veces ni siquiera se conocen entre docentes. Entonces, las hacemos a través de esas plataformas digitales para que todos nos conozcamos, sepamos de qué trabajamos, cómo trabajamos, en qué área... Así se forma grupo. Y bueno, el WhatsApp diariamente... El correo electrónico muy de vez en cuando, para mandar alguna planilla o alguna documentación. Pero esas son las vías.

- Esto al interior del aula... Del área.

- Y al interior del aula también, porque cada docente tiene un grupo de WhatsApp con sus estudiantes.

- Ah, ¿sí?

- Sí. Entonces, está bueno porque el docente cuando no puede venir avisa en el grupo o cuando hay que traer algún insumo... O avisa en la semana con anterioridad cuál es el tema que van a ver, así se van preparando psicológicamente con lo que van a hacer... Así que sí, también se utiliza el grupo de WhatsApp entre estudiantes y docentes.

- ¿Y al interior del Isauro, en general, qué mecanismos de comunicación...?

- El WhatsApp es lo más utilizado. Hay diferentes grupos. Está el grupo de la coordinación, el grupo de la escuela secundaria, el grupo de primaria... donde se publica información diaria. Después, la comunicación hacia el público se hace a través de las redes: Facebook, Instagram. Para los estudiantes, también se utilizan grupos de WhatsApp. Por lo menos, yo como docente tengo el grupo de WhatsApp con los chicos y nos comunicamos por allí. También a través de las carteleras. Ustedes pueden ver que hay carteleras específicas con información específica sobre el cuidado del cuerpo, sobre la violencia, sobre las drogas, sobre sustancias... que tiene que ver con la información. Pero también, por ejemplo, los días y horarios del comedor, cuándo se desayuna, cómo se desayuna, cuáles son los reglamentos internos de la escuela... También se publica a través de la cartelera. Y esos son los mecanismos de comunicación.

- ¿Y qué dificultades de comunicación encontrás hacia dentro de tu área?

- Y bueno, que a veces uno envía un mensaje y un docente lo lee dos o tres horas después, cuando tiene que ser algo inmediato, una respuesta inmediata. Quizás nosotros no utilizamos mucho el llamado telefónico porque el docente está dando clases y no queremos interrumpir. Pero esa es una dificultad de la digitalidad, de la virtualidad. Y bueno, a veces también lo que tiene es que cuando uno envía un mensaje a través de WhatsApp, la impronta del mensaje, la expresión no es lo que uno quiere. La otra persona que lo está recibiendo lo interpreta de otra forma y quizás ahí se generan ciertas complicaciones dentro del discurso. Yo quise decir esto pero la otra persona, por sus circunstancias diarias, por sus circunstancias quizás de la semana o por su interpretación, entendió otra cosa que uno no quiso decir, y bueno... Existe la posibilidad de que uno diga "bueno, no es este el mensaje que yo te quise dar", pero bueno, es difícil. Ese es el problema de la digitalidad, para mí, que no pasa ahora con la presencialidad, porque uno ve la cara, la expresión, las manos, las formas... Incluso, uno puede estar opinando y hacer una pequeña mueca como diciendo "¿entendés que te estoy diciendo esto y no esto?". Pero bueno, esa es la dificultad.

- ¿Y dificultades de comunicación a nivel dentro de las áreas o en general del Isauro?

- Casi no hay. No digo que sea nula porque sería una utopía, pero como siempre hay una comunicación fluida entre las diferentes áreas del Isauro... Por lo general, todos sabemos todo. Pero bueno, no digo que sea nula.

- ¿Cómo funcionan las reuniones entre áreas?

- Cada área tiene una reunión y después se hace una reunión general con todas las áreas, que es la reunión general del Isauro Arancibia. Ahí se reúnen todas las áreas que trabajan en la escuela. Y después cada área tiene su reunión, a veces semanal, a veces una vez por mes, eso lo reglamenta cada sector. Por ejemplo, en la escuela secundaria tenemos una por mes, nos reunimos por lo general los viernes, un viernes al mes por la mañana y trabajamos sobre un texto, hablamos de lo que está pasando, las noticias, las novedades, si hay alguna dificultad o algún reconocimiento para hacerle a algún estudiante, por ejemplo... Así funcionan las reuniones.

- ¿Y vos participás...? Porque nosotras tenemos entendido que hay una reunión mensual de todos los trabajadores del Isauro y una semanal de las coordinaciones. ¿Vos participás de la de coordinaciones por educación no formal, no?

- Sí, por educación no formal.

- Y también trabajan con la coordinación de comunicación con Moche...

- Claro, ese es un grupito que se armó y yo estoy ahí. Nos comunicamos a través de WhatsApp: "recuerden que hoy es el día de..."; "uy, cierto, ¿a quién le decimos que escriba?"; "bueno, mándenlo al docente de la escuela secundaria tal que él seguro...". Bueno, y escribe algo y se publica a través

de Facebook. Funciona muy bien. Es muy dialogado, muy hablado, se lee lo que se va a publicar. Hasta la imagen que se va a publicar se dialoga también, se pone a discusión a ver si es pertinente, si está buena, si tiene color, si no tiene color... O sea, todo es hablado y funciona muy bien el área de comunicación del Isauro, que después sale al Facebook y al Instagram.

- ¿Y qué potencialidades reconocés en la comunicación del Isauro?

- Estas que yo había mencionado al principio, que tienen que ver con la libertad de expresión, que es mucho a pesar de que parezca poco. A todos se nos escucha, tanto a los docentes como a los estudiantes. También permitimos que los estudiantes puedan expresarse dentro de la comunicación en el aula, que también es fundamental, que tiene que ver con una comunicación más bien del orden democrático, de la apertura al diálogo. Y que todos trabajamos tratando de comunicar absolutamente todo, lo bueno y lo malo. Y que toda la organización o todas las personas que trabajamos en el Isauro tenemos la información siempre a disposición para poder trabajar mejor y ponerla en acción.

- ¿Pensás que hay alguna manera más efectiva de transmitir la información (proyectos, eventos, horarios, espacios)?

- ¿Cómo?

- Si pensás que hay alguna forma de optimizar la forma de articular la información (los proyectos, los comunicados, horarios, espacios...).

- Sí, tendríamos que buscar alguna forma de optimizarla, porque a veces la información no llega a los estudiantes, porque nuestros pibes y pibas (muchos de ellos) viven en la calle. Entonces, si se pierden una semana, se pierden una semana de información, de comunicación. No sabría cuál sería la mejor forma, quizás una cartelera fuera de la escuela (porque ellos pasan por acá), dándoles aviso de que, no sé, hay un viaje a Punta Indio el viernes, hay un picnic por el día del estudiante... Quizás esa sería la única forma que se me ocurre en este momento y que sería la más directa. En ese punto habría que, quizás, optimizar un poco más la información.

- Sí, nosotras estamos pensando en una cartelera...

- Bien! Estamos en...

- Igual veníamos pensando (porque ya desde el 2019 nos quedó pendiente) en una cartelera más para trabajadores/docentes con información por área. No sé, “esta área va a hacer esta semana...”.

- Estaría genial.

- Eso del 2019, pero podemos pensar algo también en relación a estudiantes...

- Estaría genial esa, y sí yo incorporaría la de estudiantes porque, aparte, los chicos se toman el tiempo de pararse y leer, que no pasa muy seguido. [Risas]. Sobre todo en jóvenes. Pero ellos se toman el tiempo de pararse (los he visto) a leer información de este estilo... Pero no hay una cartelera. Quizás, hacer una cartelera en la pared de la escuela, por fuera, o entrando a la escuela. Que ellos pasen y que sepan que tienen la información bien directa. Eso sería genial. Muy bien, estamos en sintonía total.

- Te quería preguntar porque ya hay carteleras y capaz nos sirven como referencia...

- Por ejemplo, en la escuela secundaria, al lado hay una cartelera muy pequeña pero dice los horarios de comida, de almuerzo, el desayuno... creo que los horarios de Educación física. Después, si van a la dirección, hay una cartelera de los cumpleaños, que está buena porque es interesante, no sé, al menos recibir un saludo de tu compañero de trabajo... También hay pequeñas carteleras ahí en la dirección. Después, otra cartelera de información tan directa, no.

- No, hay mucho de esto que vos decías. Yo vi una grande sobre violencia de género, que se ve que están hechas con trabajos...

- Con trabajos de la escuela, de las clases. Todo este sector que es utilizado para secundaria, son trabajos de clases de secundaria. Pero no hay otra cartelera, así que habría que reforzar eso. Sería lo que faltaría.

- Después, una pregunta más personal para cerrar: ¿qué es para vos el Isauro?

- El Isauro es inclusión, el Isauro es amor, es pertenencia, es identidad, es lucha, es libertad. El Isauro es todo lo que soñamos aquellos que queremos transformar la educación.

- Re lindo. Bueno, gracias, ya terminamos.

Anexo N°9: Entrevista a Pablo, coordinador de la Escuela de Formación para el Trabajo

- Bueno, gracias, Pablo, por hacerte el tiempo. Sé que estás ocupado y ahí es un poco incómodo hacer la videollamada, así que muchas gracias.

- No, por favor. Justo también esta semana es la semana de las artes en la escuela, así que capaz se van a escuchar algunos aplausos y eso... Van a aparecer aplausos en la grabación que no tienen que ver con la entrevista.

- [Risas] Bueno, la primera pregunta es: ¿cuál es tu rol y hace cuánto formás parte del Isauro?

- Yo en la escuela hace veinte años que trabajo. Fui cambiando de rol a partir de que fue cambiando el proyecto de la escuela. Mucho tiempo fui maestro en las aulas, generalmente en primer y segundo ciclo de la primaria para jóvenes y adultos. Actualmente, mi rol está relacionado con la escuela de formación para el trabajo, que es parte del proyecto integral. Ustedes ya seguramente conocen el funcionamiento de la escuela. Una de las áreas es Trabajo, y dentro de esa área lo que intentamos hacer es una escuela de formación para el trabajo que tiene como dos momentos: un momento de contenido más teórico, que pasa también por las aulas dentro de la primaria; y otro momento más práctico de aprender los oficios. Y en ese aprendizaje de los oficios, estamos dentro de un programa del Ministerio de Educación que se llama “Educación no formal”, y junto con ese programa y a partir de ese programa, todas las prácticas que nosotros vamos intentando enseñar... Lo que hacemos nosotros desde la escuela (que eso ya es algo más impronta nuestra) es espacios de trabajo.

- Y hay un taller...

- Ejemplo, está el taller de bicicletería del Ministerio de Educación, pero junto con eso nosotros tenemos un equipo de trabajo de bicicletería, de panadería, de distintos talleres...

- Claro, buenísimo. ¿Y cómo está conformada tu área? ¿Quiénes conforman tu área de trabajo?

- Bueno, un poco te estaba comentando recién. Es un área creada por la escuela, que nosotros nos apoyamos de este programa del Ministerio de Educación. O sea que están los profes de los talleres... Los talleres tienen la dinámica de que es una vez por semana cada taller, dos horas y cuarto. Nosotros lo que hacemos con algunos estudiantes, y después con algunos profes de los oficios que vienen de manera voluntaria, es equipos de trabajo. En esos equipos de trabajo va variando la construcción de la cantidad de compañeros... Pero bueno, ya es algo creado por la escuela, entonces se va a modificar. Yo tengo la compañera que coordina el programa este del Ministerio de Educación, que ella va rotando por las distintas sedes pero que trabajamos juntos. Y después el resto de los compañeros son profes de oficios de manera voluntaria. Y bueno, la otra parte del equipo son los estudiantes que van construyendo sus equipos de trabajo. Después, dentro de nuestro proyecto, es un proyecto que van atravesando distintos compañeros pero que no son fijos, van rotando. Pero nosotros nos apoyamos en el equipo de apoyo de la escuela también (las trabajadoras sociales...). No lo tenemos fijo para nosotros, pero sí es parte del proyecto, y obviamente cuando lo necesitamos, acudimos a esas compañeras y compañeros, como el resto también de los otros maestros (porque como la mayoría de los chicos que están en el área de trabajo son estudiantes de la primaria o secundaria, entonces está ese vínculo). O sea que hay

compañeros que son fijos pero voluntarios y hay compañeros del proyecto integral que, de manera transversal, cuando se necesita, trabajamos en equipo. No sé si se entiende lo que digo...

- Sí, ahora se entiende mejor. Bueno, ahora vamos con la parte de comunicación. Obviamente, no hay respuesta correcta, es a tu criterio. ¿Qué es la comunicación para vos?

- La comunicación, más que nada, es una cuestión de construcción social. Si no hay comunicación, no hay construcción de la vida, de pensarse algo más. Salir de la individualidad y construir contenidos, construir proyectos... Con cualquier vínculo de la vida, si no hay comunicación, no es pensarse con el otro. Somos seres comunitarios, entonces se necesita sí o sí. Después, hay distintos tipos de comunicación. Es eso más que nada. Me parece que es una de las cuestiones que más nos diferencia del resto de las especies, la comunicación (y a la vez el trabajo), si es que es una construcción social, ¿no?

- Exactamente. ¿Y qué sería una buena comunicación para vos?

- Una buena comunicación es cuando se democratizan los contenidos, la palabra, la participación... Después hay distintos tipos de niveles, procesos y momentos, pero sí o sí tiene que haber esa propuesta de participación de manera democrática. Eso es para mí una buena comunicación, porque se puede hacer algo re lindo, todo, pero después si se sustituyen los procesos o no se le da lugar a los espacios... Linda en la formalidad, pero fea en contenido.

- Claro, como que tiene que tener una contraparte práctica.

- Sí.. Y después en eso hay distintos tipos de procesos y momentos.

- ¿Y pensás que eso pasa en el Isauro, que hay una buena comunicación?

- ¿En qué sentido? ¿En el sentido que yo le doy al significado o...?

- Claro, cuando decías que una buena comunicación es la democratización y también de que tenga una correlación en la práctica... ¿Esa concepción de buena comunicación vos pensás que la tiene la comunicación en el Isauro?

- Yo creo que está en construcción... Siempre hay, como todo, algo para mejorar, pero se está intentando. A veces falla y a veces no, qué sé yo. Es una de las preocupaciones que tenemos. Para mí eso es importantísimo, empezar a tener esas preocupaciones para repensarlo o pensarlo. Yo creo que muchas veces estamos en la etapa de pensarlo. Nosotros en el área de trabajo, que todavía estamos en formación el equipo, tenemos que pensarlo, y capaz que en el conjunto de la escuela hay sectores que lo tienen que repensar porque ya hay algo más iniciado. Para mí es eso: está en construcción y en ese sentido se está intentando, en ese sentido es bueno. Lo logramos; todavía hay que construirlo. Hay espacios que sí y hay espacios que está costando.

- Claro...

- El Isauro es muy amplio.

- **Sí. Nosotras en el 2019 (no sé si te acordás de nosotras) hicimos un trabajo, lo empezamos, y ahora estamos por recibirnos y estamos haciendo la tesis.**

- Buenísimo.

- **O sea, esto es para eso, para uno poder ayudar en lo que sea este cambio de la comunicación, una mejor comunicación, y acompañarlos.**

- Yo, por ejemplo, con todo lo que tiene que ver con las herramientas tecnológicas soy un desastre, me cuesta un montón. Soy más de la construcción cotidiana, la comunicación cotidiana. En el área de trabajo, todas las semanas tenemos reuniones de equipo, que ahí se comunica todo, pensamos, charlamos... Nos falta toda la otra pata, que también es necesaria en el siglo XXI. Son herramientas, ¿entendés? Que están buenísimas, son necesarias, pero sin la otra parte... Es unir las dos cosas para que haya una praxis copada.

- **Nosotras, para hacer este trabajo, tomamos como punto de partida un insumo que nos dio Lila, que es el informe que hicieron con Culebrón Timbal, que hicieron unas jornadas de trabajo, y había bastante preocupación por esto de la comunicación, la comunicación interna. Y ahí con Nati teníamos una pregunta que sale un poco de ese documento que es: ¿qué información creés que debe circular y qué información no es necesario que circule en el Isauro (que es tan amplio y que todo el tiempo suceden tantas cosas)?**

- Para mí, las conceptuales son las más sustanciales, las que tienen que ver con el proyecto, los contenidos, hacia dónde vamos, todo eso... Todo eso me parece que sí o sí es algo a pensar, a repensarlo todo el tiempo, y en eso no tiene que haber momentos, sino que tendría que ser más permanente. Y después hay algunas cuestiones más organizativas, en el sentido de que pueden ser cuestiones de una información más ligera (no sé cómo decirlo), que es solamente para que uno esté informado y nada más. Me parece que en algunos espacios no es necesario y en otros espacios sí. Yo creo siempre que la información tiene que ser hija directa... Una cosa es la información y otra cosa es la simplificación, otra es la construcción... (Bah, no sé, capaz que está mal mi manera de... en la parte de lo que es el sustantivo de la palabra.). Pero hay cosas que tienen que ver con los contenidos, con los conceptos... eso sí me parece que sí o sí todo el mundo tiene que estar no solamente informado, sino incorporándolo, debatiendo, aprehendiendo... Y hay cuestiones que solamente tienen que ver con... Por ejemplo, nosotros esta semana participamos de una feria. Está bueno, pero le podés informar al resto de los compañeros de la participación y capaz que a veces tanta información... No sé, yo creo que tiene que ver más que nada con los procesos de pensar qué

es lo más importante y lo que menos importa. Pero sí en lo que tiene que ver con los conceptos, en eso sí tiene que estar sí o sí todo el conjunto. Por ejemplo, esto que a ustedes les pasó Lila tiene que ver con eso. Nosotros llegamos a un balance (obviamente, postpandemia y todo lo que significa) con el tema de la comunicación. También hay muchos compañeros nuevos... Entonces, quizás hoy, a partir de la postpandemia y compañeros nuevos, hay que volver a empezar muchas veces, porque los compañeros están en distintos momentos, y capaz que en otro momento no es necesario porque ya hay una dinámica de trabajo que, a veces, llenar más de información no sé si está bueno o no es necesario (no sé qué palabra usar). Pero bueno, lo que te quiero decir o les quiero decir es que es hija directa de los procesos, no es que hay una receta, depende el momento, el lugar, cómo estamos... En lo conceptual, para mí eso no es un negocio, eso es permanente.

- Buenísimo. Bueno, la próxima pregunta es: ¿con qué herramientas de comunicación cuentan al interior del aula y también del área con el resto del Isauró?

- Mirá, en mi área de trabajo es una de las cuestiones donde más flojitos estamos, porque dependemos mucho de la voluntad de los profes. Como es un área que no está garantizada por el Ministerio de Educación, están siempre faltando los recursos que se necesitan. Por ejemplo, los profes que vienen de oficios son compañeros que son muy buenos en el oficio, pero no tan buenos en la pedagogía o todas las cuestiones de cómo se difunde y todo eso... Bueno, por ejemplo, en el área de panadería, los compañeros que enseñan el oficio son dos personas que están jubiladas, vienen de otro momento histórico, les cuesta también la parte de la tecnología... En el espacio de bicicletería, uno de los chicos es profesor de Fileteado, es un chico que estudió acá en la escuela, él ahora no tiene ni celu, qué sé yo... Donde más nos hacemos fuertes nosotros son en las reuniones de equipo, que es donde tenemos la comunicación y donde también pensamos cómo seguir. Por ejemplo, ahora estamos intentando armar cooperativas y sabemos que vamos a necesitar un equipo de comunicación. Hasta ahora, veníamos solucionando nuestras publicaciones, le avisábamos a una de las compañeras... A la vez, esta compañera enviaba al equipo de comunicación que tiene la escuela, y a partir de ahí sacábamos las publicaciones que necesita el área de trabajo. Pero bueno, si queremos dar un salto en lo que tiene que ver con que los chicos puedan vivir de su trabajo, vamos a necesitar ahí construir un equipo de comunicación, cosa que no lo tenemos y por las características de los integrantes del equipo nos va a costar mucho, va a ser una de las cuestiones más débiles que vamos a tener. En ese sentido estamos bastante flojos.

- ¿Qué dificultades hay en el área?

- ¿Las dificultades? Bueno, esas que te estoy contando, que los profes son voluntarios, que los profes no están garantizados y son muy del oficio. Un profe oficio no tiene las herramientas que se

necesitan y, a la vez, yo tampoco. Yo soy más prehistórico en la parte de los dispositivos. Eso en lo que tiene que ver con la comunicación más para afuera. Y, a la vez, la fortaleza está más para el adentro. Son re lindas las reuniones, hay mucha participación de los estudiantes... En ese sentido, estamos muy contentos, pero bueno, a la vez, el área de trabajo va a necesitar vender.

- Claro.

- Entonces, se va a necesitar... Va a pasar a ser una necesidad casi básica, como hacer un rico pan, vamos a tener que tener un buen producto también para la discusión.

- Bueno, la próxima pregunta es: ¿cómo funcionan las reuniones y las instancias de articulación entre las áreas? Bueno, mencionabas que ustedes participan de las reuniones que se hacen... ¿Generales o las de coordinación? ¿O ambas?

- Mirá, yo como compañero de la escuela, soy el único que participa en todas las reuniones en el equipo de coordinación, bla, bla, bla... Pero lo otro, siempre tengan en cuenta eso: de que dependemos de las voluntades de los profes y, en un sentido, su tiempo material está mucho más destinado a la producción que a la participación de toda la otra vida que tiene la escuela. No hacemos una virtud de eso, es un problema, consideramos que es un problema. Pero al no poder garantizar las horas de trabajo, a estos profes no les podemos pedir mucho más de lo que hacen. Entonces, tenemos esa cuestión limitada. Entonces, lo que intentamos siempre es fortalecer los procesos de los estudiantes para que ellos vayan tomando cada vez más tarea. Y, por ejemplo, el profe de Fileteado de bicicleta, que fue un estudiante nuestro de la escuela, anteriormente, por un accidente que tuvo este año, él iba participando cada vez más en los espacios institucionales más colectivos... Pero bueno, la intención siempre está, lo vemos como importante, pero a veces no se puede. El que lo intenta transmitir soy yo porque estoy todo el día en la escuela y como coordino el área... Pero bueno, es muy finito el recurso.

- Claro... ¿Y WhatsApp utilizan?

- ¿Cómo?

- WhatsApp para relacionarse con el resto de las áreas...

- Tenemos uno que llega información (es un poco lo que charlamos). Nos llega toda la información en el grupo que... Nuestro grupo en el área de trabajo se llama "Hecho con derechos". Ahí abarca el espacio de bicicletas, el espacio de... Ahí abarca para los profesores (a estos profesores voluntarios les llega información), pero ahí no le llega la información a los estudiantes, que son los que trabajan en el equipo. Entonces, tenemos que armar a la vez un equipo de estudiantes que vaya teniendo información. Porque es una combinación, es un poco menos que un profe los pibes o bastante

menos que un profe, pero también es bastante más que un estudiante, y están ocupando un espacio donde tienen que ser independientes, autónomos... Entonces, esa combinación...

- Bueno, la próxima pregunta es: ¿qué potencialidades reconocés en la comunicación del Isauro?

- Bueno, ahí el equipo de comunicación es un equipo que está re contra funcionando, me parece que avanzó muchísimo. Está re contra institucionalizado ahora la página en la escuela, que en algún momento... Nosotros, por ejemplo, en el área de trabajo teníamos... La panadería del Isauro tenía una página independiente, la bicicletería tenía una página independiente... Contábamos que somos estudiantes de la bicicletería del Isauro, todo... pero no era orgánica. Pero tampoco existía una página orgánica como la que está hoy. Me parece que se avanzó mucho en eso, en la centralización de la comunicación.

- ¿Esa página es la página web del Isauro?

- Sí, que funciona ahora. Y lo que también sí se discutió en nuestros equipos es que todas nuestras publicaciones de venta van a pasar por esa página, antes teníamos algo por fuera.

- Claro...

- Bueno, en eso se avanzó y me parece que es una herramienta de difusión de lo que promociona la escuela y las peleas que también da la escuela en todo lo que tiene que ver con educación pública.

- En este camino de conformar cooperativas para las ventas de los productos, ¿tienen la idea de seguir funcionando de esta forma, a través de la promoción en la página del Isauro o tienen algunas otras intenciones?

- Sí, sí, porque el área de trabajo es el Isauro. Después tenemos que ver cómo llevarla a cabo en la práctica, pero en el concepto sí tiene que ir por ahí. Tenemos que construir la manera...

- Bien. Bueno, la anteúltima pregunta dice: ¿pensás que hay alguna forma más efectiva de gestionar la comunicación interna? Creo que mencionabas esto de que necesitaban este grupo de comunicación al interior del área de trabajo... No sé si querés ampliarla o querés mencionar también alguna otra cosa...

- Nosotros teníamos una dinámica de trabajo que estábamos muy involucrados en el conjunto de los compañeros de la escuela. Era una reunión semanal, todos los viernes, nos juntábamos todos, donde charlábamos y discutíamos todo. Como creció tanto la escuela, se fueron construyendo las distintas áreas, se pasó a otra manera organizativa, que son otras reuniones de coordinación. Me parece que sí es necesario, porque hay muchos compañeros nuevos, volver a instancias de construcción. Más que de comunicación, es esto: incorporar el Isauro en conjunto, porque quizás un

compañero hoy que entra a la escuela... es muy complicado entender todos los procesos y todas las cosas que pasan acá, te lleva un tiempo. Antes, participando en esa reunión de los viernes, también te llevaba un tiempo, pero vos te encontrabas, en esa misma reunión, con esos compañeros que pertenecían a otra área de la escuela. Ahora, eso se hizo muy difícil. Se hace muy difícil porque somos muchos, pero a la vez se necesita. Se necesitan estos encuentros más de discusión, de participación, de conocer en conjunto al Isauro, porque es un proyecto integral, entonces todo el mundo tiene que estar involucrado y entendiendo, por lo menos, en la parte de información. Y algunas cuestiones de discusión atraviesan a todo al Isauro, al sujeto pedagógico. Eso lo tenemos que discutir todos. Qué sé yo, ahora la reforma en la educación... Bueno, la reforma en educación va a tocar al conjunto o a lo que se necesita. Nosotros siempre hicimos nuestra escuela a partir de lo que se necesita, no de lo que se puede hacer, sino de qué necesitamos hacer para esta población. Bueno, eso también es profundo. Y hay que estar convencido y hay que estar fuerte porque si vos intentás hacer cosas, modificás estructuras, y bueno, el sistema es bastante conservador. Ni hablar ahora... Entonces, para preparar también hacia dónde vos querés ir, sabiendo que muchas veces vas a tener que ser desobediente, todos los compañeros tienen que estar convencidos de esas acciones. Bueno, para que estén todos los compañeros convencidos de esas acciones, tiene que haber encuentros que todo el mundo pueda participar. Entonces, tenemos que repensar la manera organizativa de la escuela para que todo el mundo tenga la posibilidad de (como empezamos la charla) tener un espacio de participación democrática y de discusión. La comunicación. Que haya comunicación a partir de la construcción y de esos encuentros.

- Bien. Bueno, nos gustaría cerrar preguntándote qué significa el Isauro para vos.

- ¿Qué significa el Isauro? Bueno, primero es eso de que... A mí lo que me gusta del Isauro es que fuimos haciendo una escuela entre todos. Eso me parece clave. Primero eso, me parece eso lo más sustancial. Y de pensar más allá del sistema, de lo que nos ofrecen, de poder tener siempre algo más en lo permanente (pero en el buen sentido), una búsqueda de transformar. Eso me parece que es lo que más nos destaca, nos destacó. Después, es eso, es resignificar lo que uno decidió como laburo. Entonces, le da sentido a las decisiones que uno tuvo anteriormente. En lo personal digo "bueno, valió la pena" o "está bueno ser docente". Te dan ganas de ser docente. Eso me parece que, ya en lo personal, me gusta mucho. Y después, bueno, la otra parte es que también es bastante movidito el Isauro, todo el tiempo... Pero eso también está bueno porque el sistema lo que intenta todo el tiempo es todo lo contrario, ponerte la silla, que seas cada vez más conservador o más administrativo (que es otra de las tareas que siempre hinchaban las pelotas con esas cosas, llenar papelitos...). Y en el Isauro, por suerte, pudimos pensarnos por encima de todas estas presiones, pero eso no porque seamos unos genios, sino porque tiene que ver con las necesidades

de nuestro sujeto pedagógico y también nosotros somos parte de ese sujeto pedagógico. Entonces, eso está bueno, esa dinámica isaurina de movimiento y transformación. En lo personal, es esto, “está bueno ser maestro”, todo el tiempo... Hacés un balance y decís “está bueno”. Cobramos poquito pero sigamos, va más allá de eso. Bueno, muchas veces se aprovechan de esas ganas (el sistema). Sí, perdón...

- Seguí, si querés... Yo nada más saqué la cámara porque mi conexión medio que se perdió y en ese corte me perdí lo que dijiste como segundo ítem y tampoco salió en la grabación, seguramente. ¿Qué habías dicho?

- Lo segundo estaba pensado más en el plano personal, como balance. Y también que uno, cuando planifica la vida, el trabajo es un ordenador clave. Y bueno, en mi caso fue una decisión consciente ser docente. Entonces, te estaba comentando esto de darle... que está bueno. El Isauro te pone eso, te pone todo el tiempo en balance. Y el balance a mí me gusta, lo sigo eligiendo, sigo eligiendo el Isauro y la profesión. Entonces, en el plano personal está bueno.

- Buenísimo. Bueno...

- ¿Ya estamos?

- Estamos. Te perdimos un poco, Nati, pero...

- Tengo una manera de hablar que... Soy cortado para hablar y encima la comunicación lenta... Lo van a tener que multiplicar no x2, x4...

- No, no hay problema... Bueno, te agradecemos.

- Me crié en Salta, así que tengo los tiempos salteños.

- No, estuvo perfecto, la verdad estuvo buenísimo. Estamos entrevistando a todas las áreas (hoy ya terminamos) y esperamos, con todo esto, poder dejarles algo que les sirva también a ustedes para fortalecer el proyecto del Isauro y la comunicación.

- Bueno, gracias entonces.

- Gracias a vos, gracias por el tiempo.

- Muchas gracias.

- Que tengan buena semana.

- Igualmente. Nos vemos.

Anexo N°10: Entrevista a Marive, integrante del Equipo de Apoyo

- Bueno, arrancamos retomando esto: ¿cuál es tu rol y hace cuánto tiempo sos parte del Isauro?

- Bueno, yo soy Licenciada en Trabajo Social, soy egresada del UBA también, y estoy en el Isauro desde hace nueve años, entré en el 2013. Y mi función primordial está dentro del equipo de apoyo, como soy trabajadora social. Digo “primordial” porque, bueno, la verdad que un poco por las características que tiene la escuela, no es que solo me acoto a mi rol profesional y no salgo de ahí. La verdad que, no sé, me gusta mucho estar adentro de las aulas, conduzco con otro compañero los actos... Soy actriz también, entonces hay cosas que me doy permiso de hacer. Pero bueno, claramente mi rol está en el equipo de apoyo. Y como decían ustedes, el trabajo dentro del equipo es transversal a toda la escuela y eso está buenísimo porque da un panorama que aporta un montón de cosas y también una visión mucho más general, porque también, dentro de las funciones, no solamente trabajo con los estudiantes, sino también con los docentes, con todos mis compañeros, con los trabajadores. Y ese es también un trabajo bien interesante y que también hay que meterle mucha pila. Y en el equipo de apoyo (yo voy hablando, ustedes me frenan si me voy) hay dos psicólogas y somos tres trabajadoras sociales en este momento. En algunos momentos fuimos más, en otros momentos fuimos muy poquitas, pero bueno, estas somos las que estamos ahora. Y bueno, ahí estamos, haciendo lo que podemos, siempre con ganas de hacer más cosas, pero bueno, hay una realidad que tenemos muy pocas horas cátedra... Yo tengo diecinueve horas cátedra, así que no es mucho... Pero la verdad es que más allá de mis días, yo trabajo todos los días. Hoy no es un día que yo esté en el Isauro y bueno, estoy acá con ustedes, y estoy con el teléfono, respondiendo mensajes, llamados...

- ¿Y los cargos que tienen ahí en el equipo de apoyo dependen del Gobierno de la Ciudad?

- En este momento algunos sí... Bueno, ustedes ya vienen haciendo todo un trabajo hace tiempo... El Isauro tiene todo un entramado que es bien complejo en relación a los programas. De las compañeras que estamos, tres pertenecemos a programa socioeducativo del Ministerio y después dos, que entraron hace poco, dependen de la UNDAV, que es el convenio que tiene la UNDAV con el secundario del Isauro. Yo tengo un cargo interino (interino es un poco más que suplente pero no es titular, ahí en el medio) y sí, dependo de socioeducativo. Y Nati, que es la psicóloga y Vero, que es la otra T.S., también. Tenemos la misma cantidad de horas. De hecho, creo que Vero tiene diecisiete, menos todavía que yo. Pero bueno, eso es la formalidad, después, en la realidad, estamos ahí medio siempre disponibles.

- Bueno, para meternos en el tema de la comunicación... No hay ninguna respuesta correcta a esta pregunta, ¿pero qué es para vos la comunicación?

- Es la cuestión fundamental para que algo pueda andar desde un vínculo, desde una relación, desde una institución, una organización, una escuela, en este caso... Un aspecto fundamental, una variable fundamental en el trabajo, en lo cotidiano, en mi profesión también. Creo que es un aspecto a considerar y creo que todo el tiempo tenemos que estar revisando esa comunicación. Creo que en algunos momentos fluye y funciona muchísimo mejor. No digo “fluye mágicamente”, sino que los que formamos parte de la escuela hacemos mucho para que eso funcione, surja y vaya bien. Y otras veces, bueno, tenemos varios problemas, que eso después se refleja en las acciones concretas, en las estrategias que armamos, en las acciones con los estudiantes, al interior de la institución también... Y cuando hay tanto ruido y tantas cuestiones internas a la comunicación que nos obturan, bueno, eso tiene un correlato específico en el cotidiano, en nuestros vínculos también como compañeras... No sé, yo por lo menos lo vivencí mucho durante la pandemia, la cuarentena, que obviamente hubo parámetros de la comunicación que cambiaron totalmente (por lo menos la forma convencional que teníamos de comunicarnos). Y bueno, nos trajo muchísimas complicaciones al interior de la institución y muchísimas cuestiones internas entre nosotros. Hubo que aprender un montón de cosas, como en todos lados, a amoldarse, a buscar otras formas... Pero bueno, creo que no sin costo muy importante desde lo afectivo, desde el desgaste psicológico de cada una de nosotras... La verdad que fue bien complejo. Yo creo que recién este año, de a poco, nos vamos acomodando nuevamente a que esa comunicación... Digo, que hayamos sumado estas otras nuevas formas de comunicación y de diálogo que tuvimos que incorporar, que aprender, que adaptarnos a esta nueva realidad con cuestiones que ya veníamos trayendo y con todo esto nuevo. Y ahí estamos, me parece, en el medio de todo eso. Creo que hay dos canales: una cosa es la comunicación interna de compañeres y trabajadores; y otra cosa es la comunicación al exterior. Y dentro de ese exterior, bueno, están los estudiantes, la comunidad educativa, los ministerios, las instituciones... Ahí sí creo que se abre un abanico de posibilidades y alternativas que son súper interesantes, pero bueno, son diferentes desafíos a cómo ir llevando esa comunicación.

- Y en todo esto que decís, que a veces fluye, a veces no fluye, va mejor o va peor la comunicación, ¿en qué se nota o qué es para vos esa comunicación que fluye?

- A ver... Hay una cuestión también (que seguramente se las ha dicho la mayoría de mis compañeres) que tiene que ver con el crecimiento exponencial que tuvo el Isauro a lo largo de todos estos años. Y creo que hay momentos que ese crecimiento se nos va de las manos, realmente se nos pierde dimensión de todo eso, justamente porque no nos vemos todos todo el tiempo, hay mucha gente, por tener diferentes modalidades también de contratación y de compromiso también con la tarea... Eso dificulta, muchas veces. Otras veces, para mí, juega a favor y otras veces dificulta un montón. Y hay ciertas cuestiones que está bueno que todos sepamos y hay otras

cuestiones que no. Entonces, a veces empieza a pasar que la comunicación en los ámbitos más chicos quizás ahí fluye porque estamos en la misma sintonía, todos manejamos un mismo discurso... Pero bueno, muchas veces pasa que gente que no está todos los días o no está en el cotidiano, suma, aporta y qué sé yo, y son en contraposición a esos acuerdos, por ejemplo, que ya se han pactado. Entonces, eso nos pasa un montón, nos pasa un montón con los estudiantes también. Acuerdos que hacemos, diferentes cuestiones... Entonces, bueno, hay momentos en que fluye porque esos acuerdos se mantienen, se respetan... Y cuando pasa algo de esto (que les daba el ejemplo recién), bueno, ahí hay algo que se desordena y que hace que la comunicación se empiece a distorsionar o se empiecen a cambiar esos parámetros de algún acuerdo que se sostuvo o que se venía sosteniendo; o equipos de trabajo que están con una lógica trabajando en algún tema y quizás otros (no es con mala intención ni mucho menos) interfieren en eso, y a esa gente que venía trabajando de repente se le hizo todo un desbarajuste por estas cuestiones que aparecen. Yo creo que siempre está la posibilidad de juntarnos y de tratar de reparar esas cosas, depende los temas. Hay temas más sensibles que otros, temas que es más fácil aclarar esos malentendidos o esa comunicación que viene fallando y otros temas que se nos hacen más complejos, por eso también las supervisiones que intentamos hacer al interior de cada equipo... Porque, bueno, es muy complejo también y a veces trae mucho malestar al interior... Y eso complica mucho la tarea que llevamos adelante. Yo creo que algo que es bien importante, que creo que tiene que ver con la comunicación, es poder entender el lugar donde uno está trabajando. Y eso, a veces, nos trae bastantes dificultades en lo cotidiano, en tareas que tenemos que llevar adelante, en trabajos... Entonces, no sé, pasa mucho desde la función mía o de los profesionales en relación a los docentes, que es que esto es una escuela. Esto es una escuela, es un ámbito educativo, todas nuestras estrategias tienen que tener un impacto pedagógico y un eje pedagógico, y no es una organización. Lo digo, por ejemplo, porque pasa mucho en relación a... no sé, a mí me pasa un montón con informes. ¿Vieron cómo es el trabajo social? Muchas veces es “bueno, listo, hay que hacer el informe para Fulanito” o los convenios que se arman con SEDRONAR, con proyectos que se hacen... Entonces, realmente mi función está dentro de un marco normativo que es una escuela. O sea, no sería mi misma función, mis mismas afectividades, estando en una organización, porque yo ya estuve y ya sé cómo es. Y ahí, en muchos temas que tienen que ver con informes, bueno, ahí se arma mucha cuestión desde lo ético y desde lo profesional, que eso es algo que también está bueno poner sobre la mesa y que tiene que ver con la comunicación. Y que se lean los fundamentos de por qué uno está diciendo lo que está diciendo... Pero bueno, eso es algo muy complejo porque claramente el compromiso está, la militancia por las cuestiones de la educación, de los pibes en situación de calle está, y yo la tengo, pero yo tengo claro que tengo que tener en cuenta la función

que yo tengo. Y eso, a veces, es complejo en una institución tan grande y con tantos entrecruzamientos como tiene el Isauro. Quizás me fui un poco a los caños con esto, pero bueno, yo creo que... Y son desafíos también, para mí también. Yo había tenido cinco años de experiencia en una escuela, que era una escuela tradicional (primaria, secundaria) en Provincia, con otras cosas que nada ver... Y yo, cuando entré acá, no entendía nada. Yo decía "esta gente... ¿qué hace?". Bueno, de a poco uno va comprendiendo, va entendiendo el porqué de un proyecto integral como este, con sus características... Es bien complejo el entramado.

- Sí, tal cual. Mencionabas que hay cuestiones que se deberían saber y cuestiones que no. En ese sentido, ¿qué tipo de cuestiones te parece que es importante que se sepan y cuáles mejor deberían quedar dentro de cada área, dentro de cada nivel o de los trabajadores que están alrededor de eso?

- A ver, me parece que hay ciertos temas (esto que hablábamos, por ejemplo, de lo transversal del equipo de apoyo), hay ciertas cuestiones que tienen que ver con el trabajo con las familias... Seguramente ustedes vienen viendo que eso también es una característica del Isauro, el trabajo con familias completas. Y a veces, esas familias están en todos los niveles que tiene el Isauro (en la primaria, en la secundaria, en el jardín, en los talleres). Entonces, hay cuestiones que está bueno que desde todas las áreas se sepa sobre esa familia para saber para dónde se está yendo, tener un discurso medianamente unívoco... Me parece que está bueno socializar (por ejemplo, un caso). Y otras cuestiones que me parece que no. No sé, al interior de los talleres, dinámicas internas que tienen los talleres... Bueno, la verdad que (no sé, desde el equipo de apoyo hablo) yo no sé si mucho nosotras... O comunicación, el área de comunicación que está en el Isauro.. Y qué sé yo si yo tengo que saber qué se publica, qué no se publica, con qué urgencia salen determinadas cosas, quién tiene que armar los comunicados, quién tiene que armar algunas líneas... No sé si nosotras... Digo, está bueno que se sepa que hay criterios y esas cuestiones, está genial, pero bueno, no sé si yo ahí tengo mucha incidencia, mucho que aportar... Me parece que ahí sí pasa mucho. Y después, no sé, con respecto a la intimidación de los estudiantes, por ejemplo. Es un tema que es bien controversial. Siempre sale este tema como un recurrente. En la capacitación con Culebrón Timbal salía eso: hasta qué punto yo tengo que contarle o un profe de secundario tiene que saber que el pibe a la mañana se peleó con la novia y está angustiado y está de mal humor. O alguna cuestión, no sé, de su historia personal... ¿Se la tengo que contar? ¿No se la tengo que contar? No sé... A mí esas cuestiones todavía me hacen preguntas... Porque muchas veces también es el caso por caso. Con algunos estudiantes resulta y está bueno que el maestro de primaria sepa porque es otro vínculo que tiene, es muy referente con él o con ella, pero por ejemplo no pasa lo mismo con los profes de secundario que vienen una vez por semana o dos veces por semana. Ahí también yo creo

que hay un aprendizaje en relación a todos con la figura tan fuerte que tiene el maestro de la escuela primaria de jóvenes y adultos por ejemplo, de nivelación, que tienen mucha referencia con los estudiantes, que es como la primera llegada que tienen los pibes cuando llegan, el cotidiano... a, por ejemplo, la modalidad de los profes de la secu, por ejemplo. Bueno, es otro vínculo que se arma, es otra frecuencia... No se arma la misma relación. O capaz que con algunos sí y otros no, con algunos profes está buenísimo, funciona re bien y con otros no. Sí, dan la clase, está todo bien con los pibes, pero, no sé, capaz que los pibes tienen más llegada con Benja, que es el pibe que está también en todo lo administrativo, el profe que está todos los días, que les viene a traer certificados, que les fija los horarios... Eso creo que también es un cambio importante. O, por ejemplo, no sé, los vínculos que establecen los estudiantes con los profes de talleres. Y también los vínculos que tenemos entre nosotros. Yo hay profes que no conozco o que los vi una vez. Pasa un montón. Como hay tanta gente en el Isauro, hay veces que me he confundido con estudiantes y era el profesor. [Risas]. Pero sí, yo creo que es todo el tiempo en revisión esas cosas. No sé, por ejemplo, hay eventos que son muy importantes para todo el Isauro y nos hemos dado cuenta que nos unen y nos consolidan un montón como proyecto integral. No sé, un acto de fin de año, cuando hacemos los viajes a fin de año también... Ahí yo creo que la comunicación que se arma y ese compartir con esos objetivos funciona re bien. Y ahí sí me parece que es algo que está buenísimo para estar todos en tema. Bueno, un ejemplo concreto de ahora: hoy empezó la semana de las artes (¿vieron que se hace en octubre durante una semana?). Bueno, en la semana de las artes, Ine, que es la coordinadora de los talleres, iba contando en algunas reuniones de coordinación cómo iba el tema de la organización, a quiénes iban convocando, cómo iban organizando... así en general. Pero bueno, no sabíamos todos cómo se iba llevando adelante esto. Y la semana pasada compartió el cronograma y ahí todos nos anotamos de las actividades, de lo que iba a haber, de cómo íbamos a llevar adelante esta semana... Y que la idea era sumarnos, como hacemos siempre, a todas las actividades de los talleres. Y se sabe (y siempre se recuerda pero está implícito) que ahí todos vamos a sostener la semana de las artes. Yo, desde el lugar que estoy, también. Eso es parte de mi función y es algo que me encanta hacer. Entonces, bueno... Digo como un ejemplo concretito de estos días.

- Bueno, la próxima pregunta es: ¿con qué herramientas cuentan al interior del área y también con el resto del Isauro?

- ¿Herramientas...?

- De comunicación.

- Bueno, nosotras tenemos nuestra reunión de equipo de apoyo específica los miércoles de 9 a 11 y eso está hace muchísimos años (ese horario y ese espacio), entonces, bueno, toda la institución sabe que en ese horario nos juntamos nosotras. No es que para nada se puede interrumpir ni mucho menos, pero bueno, es el momento también que tenemos para poder juntarnos y aunar criterios sobre diferentes cuestiones que vayan apareciendo. El celular, los mensajes, texto, audio, mail... La verdad es que los mensajes es como algo re contra importante y que nos manejamos muchísimo, muchísimo. Y después las reuniones y los encuentros que organizamos con los diferentes espacios. Y después, lo cotidiano y lo espontáneo de todos los días. Digo "todos los días" porque todas cubrimos toda la semana. Estamos divididas de tal forma que siempre hay una o dos compañeras del equipo de apoyo cubriendo de lunes a viernes. Así que bueno, ahí siempre estamos disponibles. Ahora que lo pienso y lo digo, no sé si tenemos más herramientas de comunicación. A veces cartelitos... Pero bueno, son herramientas muy precarias (lo estoy pensando ahora) que manejamos. [Risas]

- ¿Y hay alguna dificultad que quieras mencionar dentro del área? También de comunicación.

- No, la verdad es que creo que a lo largo de estos años y con los diferentes cambios también de compañeras que fuimos teniendo (gente que renunció o que se fue, gente que se sumó después de muchos años), creo que hemos tenido situaciones de muchos cimbronazos al interior del equipo. No creo que eso haya repercutido en la comunicación interna del equipo. Creo que cuando eso pasó, tuvimos la confianza suficiente y una base para poder parar y decir "che, creo que nos está pasando que estamos en diferentes niveles, que cada una está hablando en diferentes lógicas, esto requiere sentarnos, requiere aclarar ciertos puntos". Tuvimos supervisiones internas al interior del equipo para repensarnos como equipo y también de lo que le va pasando a cada una dentro del equipo y dentro de la institución también. Ustedes piensen que yo hace nueve que estoy. Nati está hace once, que es la psicóloga. Vero, que se reincorporó el año pasado, fue una trabajadora social que estuvo más de cinco años, se fue, entré yo y ahora volvió, tomó la suplencia de Mili (otra T.S. que está de licencia por enfermedad), Mili se fue y Vero volvió a un Isauro que es otro de cuando ella se fue. Y ahora estas otras dos compañeras, Cami y Vicky. Vicky es nueva, entró ahora para el secu después que se fue otra compañera y Camila fue estudiante de Trabajo Social, hizo las prácticas, fue alumna mía y después la convocamos para el proyecto de ESI, el librito (que lo habrán visto). Bueno, Cami estuvo haciendo unas desgrabaciones y después, cuando se fue Belén, que fue otra T.S. que también fue alumna mía, se incorporó como profesional. Entonces, este rol también es nuevo para ella. Así que bueno, con esta reconfiguración del equipo, también ahí estamos. Yo no veo que sean dificultades, veo desafíos. De hecho, yo me siento muy cómoda trabajando, tengo mucha confianza en el equipo para hablar de otras cuestiones que no hablo con el resto de los

equipos. Y cuando me enojo, tengo bronca, pasa algo, es mi refugio para no renunciar y decir “bueno, hay que pensar, esto es un trabajo en equipo...”, y que a uno no lo invadan cuestiones personales. No quiero pecar de “está todo bárbaro” porque creo que no, pero sí lo pienso como eso, como desafíos y como aspectos que... No sé, si surge algo a resolver de la comunicación, yo tengo confianza que siempre se va a resolver. De hecho, nos ha pasado con las supervisiones de ir evaluando algunas cosas y poder después implementarlo, poder ir poniéndolo en práctica, ir haciendo modificaciones que veníamos viendo que eran necesarias hacer. Bueno, ustedes lo habrán visto, el equipo de apoyo es un lugar de mierda dentro de la institución. “De mierda” no lo digo por una cuestión peyorativa ni mucho menos, sino que es muy complejo. Estamos ahí siempre medio bisagra... Muchas veces tenemos que decir “paremos, hagamos una pausa, pensemos bien, evaluemos”. No es un lugar muy cómodo, siempre es en tensión. Yo creo que yo me siento a gusto, si no, no estaría hace tantos años en estas funciones, pero bueno, es siempre bien complejo. Por eso, yo creo que más allá de que es una modalidad de la institución el trabajo en equipo y pareja pedagógica, yo creo que en este lugar en particular se refuerza más todavía. Para mí es imposible pensar este trabajo en soledad.

- Y en cuanto a las dificultades de comunicación con las demás áreas del Isauro, ¿hay alguna significativa?

- Yo creo que a veces con la coordinación... A ver, nosotras no formamos parte de la coordinación formalmente. Ahí una tensión, por ejemplo, porque nosotras participamos de las reuniones de coordinación los miércoles (nos vamos rotando entre nosotras), pero nosotras consideramos que el equipo de apoyo no tiene que estar en un equipo de coordinación, que tiene que tener otra mirada por fuera de la coordinación, porque las funciones son diferentes, porque siempre está bueno una mirada externa a ese equipo... Entonces, bueno, no sé si tiene que ver específicamente con la comunicación, pero yo creo que hay un punto que se toca y siempre es una tensión. Y a veces, en esa comunicación hay momentos en que hay bastantes cortocircuitos, por diferentes criterios, por miradas también diferentes... Siempre después se pueden sondear esas diferencias, o la mayoría de las veces yo creo que siempre se pudo llegar a un lugar intermedio y a una idea que nos podemos poner de acuerdo, pero bueno, sí, creo que ahí siempre hay esa tensión. Pero después, con el resto de las áreas, a veces yo creo que falta un poco más de comunicación. Por ejemplo, nos pasa que con el área de trabajo, es un área que no hay alguien de nosotras específica trabajando en esa área, como nos pasa, no sé, con la primaria, con la secu, con el jardín, con los talleres en general... Trabajamos con los talleres en general, pero trabajo, que es un área bastante grande, bueno, ahí muchas veces se nos complica porque no hay una persona de nosotras trabajando específicamente en esa área, entonces hay muchas cuestiones que se nos pierden, que están ellos

en particular llevándolas adelante. Entonces, cuando requieren de alguna cuestión del equipo de apoyo, ahí nos juntamos, no es que no, estamos ahí disponibles, pero no es que estamos todo el tiempo en interrelación, como pasa con otras áreas. Cuando sucede y se necesita, funciona. O sea, anda, no es que no, pero bueno, yo creo que hay una variable importante que es el tema de la cantidad de tiempo real que nosotras tenemos en la escuela. Medio que no da la vida para, muchas veces, acaparar. Y vamos repensando... Todos los años vamos reconfigurándonos internamente en cómo nos podemos organizar para poder tomar las áreas, cómo poder organizar... Bueno, hasta ahora no digo que fallamos, pero siempre en la evaluación a fin de año decimos “en tal área nos sigue costando estar ahí o no sabemos mucho de qué va, y si no es por algo en puntual que nos necesitan...”. Quizás sea ese el camino: estar disponibles y cuando nos necesitan de algún área en particular que no requiere mucho nuestra presencia, bueno, estamos. Pero bueno, sí, del resto de las áreas... No sé si es políticamente correcto, pero sí, por ejemplo con jardín, nos pasa que una cosa es la comunicación con las docentes, con el equipo de docentes, que fluye, funciona re contra bien, siempre recurren a nosotras y están disponibles o nosotras hacia ellas... Eso fluye muy bien. Pero, por ejemplo, no nos pasa así mucho con la coordinación del jardín y el equipo técnico de primera infancia, que vienen una vez cada quince días, que quizás no tienen el conocimiento de las familias, que hay criterios, quizás, diferentes en relación a miradas al interior de cada familia... Ahí sí yo creo que los canales de comunicación no van en la misma sintonía.

- ¿Y qué potencialidades reconocés en la comunicación del Isauro? Ya hablamos un poco de los obstáculos, ¿ahora qué potencialidades hay?

- Qué sé yo, potencialidades... no sé, muchísimas. Realmente no sé cómo identificarlas, pero un poco lo que les decía al inicio. Cuando esa comunicación o eso que es... A ver... ¿cómo decirlo? Me parece que la potencia se ve en las acciones. Esa comunicación, cuando estuvo aceptada realmente en el mismo código, bueno, eso después se refleja en las acciones que llevamos adelante. Creo que también (no sé si existe en lo teórico) uno tiene que tener una intención de querer comunicarse y un objetivo de que esa comunicación va a servir para algo. Algo es lo que quiero generar, algo es lo que quiero fomentar. Entonces, creo que cuando tenemos claro esos objetivos de hacia dónde vamos (no tan de lo macro, sino de lo chiquito), cuando está claro eso, bueno, ahí se alinean los planetas de la comunicación y va. No sé si podría puntualizar potencialidades (por lo menos ahora no se me vienen), pero creo que podría figurarlo de esa forma. No sé si alcanza la respuesta.
[Risas]

- Sí, obvio. ¿Y pensás que hay alguna forma efectiva de articular la información? ¿Los proyectos, eventos, etcétera del Isauro o ideas que se les hayan ocurrido alguna vez (“che, podríamos hacer esto”), cosas que tienen ganas de hacer pero por ahí no llegan?

- Yo creo que hay algunas ideas que se nos van ocurriendo que después nos cuesta mucho materializarlas y hacerlas efectivas. No sé, algo de la comunicación visual dentro del Isauro, a veces... Digo, capaz que al interior de nosotros como compañeros se nos hace un poco dificultoso... No sé, la otra vez en esa capacitación hablábamos de... Donde está el lugar de coordinación, ¿vieron que es donde llegamos todos? Está el baño, la cocina... Estamos todos ahí. Sala de maestros... Bueno, ahí armar alguna cartelera y cartelera que tenga una efectividad, que no sea que está el pinito de Navidad y es abril, que realmente tenga la función de comunicar y de que te vas a enterar. Yo creo que también tenés ganas de enterarte, tiene que haber esa predisposición, además de informar, comunicar. Pero bueno, yo creo que tiene que haber la intención de que... Pasan otras cosas y está bueno que uno también las sepa. Yo creo que, pensando en la respuesta anterior, el equipo de comunicación, cuando va también... Nosotros tenemos un grupo general que es el "Equipaze Isaurine", que ahí estamos todos, todos, todos, y ahí el equipo de comunicación va compartiendo información. Bueno, a mí en lo particular me parece que eso funciona porque (no sé, hablo de mi caso) yo lo leo y si no me hubiera enterado por esa publicación, no me hubiera enterado de otra forma, por ejemplo. Y eso, a mi parecer, funciona y está buenísimo. Eso le dio como una vuelta y está genial. O, por ejemplo, no sé, algún acto o alguna fecha significativa, y escribe algún maestro... Me han pedido a mí también que escriba sobre algo... Bueno, para mí esa vía está buenísima. Y que escriba alguien de nosotros también, que no sea del equipo de comunicación específicamente, da re visibilidad, por ejemplo. Eso me parece que está buenísimo. Sí, esto de la cartelera habíamos dicho, de poner algunas informaciones generales para gente que no viene todos los días o que está en su taller pero no tiene mucho contacto con el resto de la vida del Isauro... ¿Y qué más? Algo más habíamos dicho también de hacer, así más concreto.

- ¿Cuándo hicieron el taller con el Culebrón Timbal?

- Sí... Me remito a eso porque es lo medianamente cerca que tengo... Yo creo que también una cosa que está buena es cuando hacemos las reuniones generales y estamos la mayoría de los que integramos el Isauro, esto está buenísimo, como fue en esa oportunidad lo del Culebrón, o cuando hacemos alguna temática en particular... No sé, ahora el 21 de octubre viene una gente de prevención de consumo problemático de acá, de CABA... O cuando hicimos infancias... Creo que está buenísimo. Después, me resulta difícil esa experiencia que se vivió en ese espacio poder replicarla al resto o a las personas que no estuvieron. Qué sé yo, es difícil también transmitir una vivencia. A veces, es más de carácter informativo que otra cosa. Pero bueno, hay algo que pasa en relación a poder vernos, a poder charlar, a poder poner en común problemáticas que vos pensás que te pasan a vos solo, pero en realidad también le pasan a otros equipos de trabajo,

preocupaciones... Esos espacios creo que sí son potenciadores. Ahora me va cayendo la ficha...
[Risas]

- Bueno, y la última pregunta es algo más personal: ¿qué significa para vos el Isauro?

- La primera reacción que hice es de alegría... En principio, compromiso, descubrimiento (todo el tiempo), la capacidad de asombro nunca la pierdo (nunca, nunca), aunque me pasa algún hecho y yo digo "después de esto, ya nada me va a sorprender". Para bien y para mal lo digo, eh, de cosas muy terribles como de felicidad absoluta, y siempre la apuesta es más alta. La verdad es que yo me siento muy a gusto trabajando. Siento que es un lugar que encontré muy a gusto para trabajar, no sé si para siempre... A mí me encanta y yo disfruto un montón, pero sé que es de un grado de intensidad y de costo profesional y emocional zarpado, pero bueno, lo hago con mucha alegría, muchísima alegría. Y sí tengo cada vez más claro que el trabajo con los estudiantes y ver los procesos es la motivación que me impulsa. Eso es lo que me da alegría, me da felicidad, me da expectativa, me genera esperanza... No sé, hay algo que también pasa con la educación de jóvenes y adultos que es muy particular en relación a la educación de los niños, que a mí me encanta y me disfruto el laburo con las infancias, pero hay algo de la educación de adultos que es muy groso y muy particular. No sé, a mí una de las primeras cosas que me pasó (y no hacía mucho que trabajaba) es cuando un estudiante escribió su nombre y lo leyó, una persona de veintipico de años. Y el gesto y lo que le pasó a esa persona escribiendo su nombre y leyéndolo... es muy groso, porque es la transformación de la vida para esa persona. Es realmente algo que se le abrió un mundo, como pasa en los niños cuando empiezan a escribir y a leer. No sé, lo veo con mi hija que tiene 7. Cuando empezó a leer y a escribir, ahí flasheó. Leía los carteles... Bueno, se abre... O bueno, mi mismo proceso de alfabetización. Y pensarlo de una persona adulta, que vivió gran parte de su vida sin esa posibilidad, y así y todo se manejó, con limitaciones, pero bueno, llevó adelante su vida... Bueno, es muy impresionante. Bueno, los maestros que tienen más recorrido en esto... Un poco ellos también son los protagonistas y los que hacen que eso pase. También entiendo la felicidad y el orgullo que deben sentir cuando eso pasa. Es un pibe que lee en un acto, que su vida cotidiana cambia porque puede ir, le dan un formulario y lo puede leer, o no tiene que poner una cruz para firmar o la huella del dedo... Eso es súper transformador. Y yo también siento que aprendo un montón de esas herramientas que yo no tenía... Bueno, de hecho estoy haciendo el Profesorado de Trabajo Social en Sociales. Me gusta mucho el aula y eso lo descubrí también en mi transitar acá en el Isauro, así que para mí también, no solo para los pibes, sino para mí también.

- Bueno, esa fue la última pregunta, así que ya terminamos.

- ¿Les queda algo? ¿Algo que me haya quedado corta...? Digan con confianza.

- **No, para nada, súper bien. Gracias por el tiempo.**
- Por favor. Bueno, lo que necesiten, me escriben.
- **Dale, gracias. Y bueno, esperamos poder dejarles algo que les sirva.**
- Ojalá. ¿Cuándo tienen que presentar?
- **Nuestra idea es... O sea, para presentarla no tenemos fecha porque es la tesina, pero bueno, es terminarla este año, en diciembre, como mucho en febrero, pero sí ya este año entregar...**
- Sí, vamos, vamos... Bueno, chicas, gracias.
- **Gracias por tu tiempo.**
- Gracias por escucharme con atención. Hasta luego.
- **¿Sos profe en Sociales?**
- No, ojalá fuera profe, todavía no. Estoy como referente institucional del Isauro en la UBA.
- **Ah, ¿en el programa que trabaja Sol Benavente?**
- No, son de los centros de práctica de Trabajo Social.
- **Ah, no, es otra cosa.**
- Ojalá que en algún momento... Al paso que voy, haciendo una materia por cuatrimestre, cuando termine ya me voy a tener que jubilar, tengo la edad jubilatoria. [Risas]. Pero bueno, no importa, hago lo que puedo.
- **Nunca es tarde.**
- Nunca es tarde, tal cual.
- **Bueno, mil gracias.**
- Un placer.
- **Nos vemos, chau.**

Anexo N°11: Entrevista a Alejandra, coordinadora del Centro de Actividades Infantiles

- **Bueno, la primera pregunta es: ¿cuál es tu rol y hace cuánto tiempo sos parte del Isauro?**
- Yo soy Alejandra Soto, soy coordinadora del CAI y acá en el Isauro, aparte de coordinar el CAI, estoy, hasta ahora (eso no lo pongan), coordinando el grado de nivelación también, que sería toda la parte de infancias que no incluye a primera infancia. Porque tenemos el jardín que es para 45 días hasta 3 años; después, de 3 a 5, no hay nada acá en el Isauro, no hay nada legal; y después,

de 6/7 a 13, tenemos el CAI, que es un Centro de Actividades Infantiles (justo los que entraron recién, tres eran maestros del CAI y una era maestra de nivelación). Y los sábados hacemos una actividad más grande donde hay artes visuales, murga, cuidado del cuerpo, educación física y lucha. Todo eso tenemos. Esas son las actividades que se hacen en el CAI. Yo trabajo en el Isauro hace dieciocho años. Empecé como profe de computación. Más que computación, lo que hacíamos era alfabetización digital. Igual, di clases hasta el 19'... ¿El 19' fue antes de la pandemia?

- Sí.

- Bueno, más o menos en el 18' o 19', que la que coordinaba el grado de nivelación, que era maestra de grado, se tomó licencia. Entonces, como que quedó medio sin nadie que ocupara el lugar y la verdad que yo vengo trabajando con las infancias hace trece años, soy la coordinadora del CAI... Las horas de computación las uso para eso (eso igual no lo pongan tampoco), pero bueno, las uso para eso y desde ahí voy coordinando, hasta ahora.

- ¿Cómo está compuesta el área donde trabajás?

- El grado de nivelación es por la mañana y tenemos dos maestras de grado: una es Victoria, la otra es Nery (la que estaba). Y tenemos una beca estudiantil a alguien que está practicando... Uno de los alojados en nuestro hogar, que se llama Luis Pacheco. Él sería como un preceptor. Eso es a la mañana. Eso sería grado de nivelación. Y después tenemos el CAI, que ahora se están turnando mañana y tarde pero generalmente venimos a la tarde, tengo a Flor, a Agus y a Eneas, que son los tres maestros que estaban ahí. Y los sábados tengo tres profes, a Claudia, a Maru y a Manu, que son los profes de ahí. Y Pacheco también viene los sábados de voluntario, que ayuda mucho en el taller de educación física. Y después hay uno que se llama Monche (que después por ahí también lo ven) que oficia de operador en la semana y el sábado también viene y nos acompaña en la tarea, no es que tenga algo definido ni que esté puntualmente en un taller, él hace eso. Y después, bueno, tenemos un auxiliar los sábados, que es una de nuestras mamás (que eso fue lo que le grité a... Porque va a venir ahora porque tuvimos un problema la semana pasada). ¿Y después quien más está? Bueno, las practicantes que tenemos. Los sábados tenemos practicantes.

- ¿Son practicantes con algún instituto?

- Sí, yo las que tengo los sábados... Tengo practicantes de UTE, de Pedagogía Social y Educación Popular de tercer año, las que se están por recibir. Y me prometieron que voy a tener practicantes también del último año del ISTLyR de... ¿Cómo se llama lo que hacen ellos? No son profes de Educación Física... Bueno, hacen juegos. Ya me va a salir.

- Algo de recreación.

- Técnicos en Recreación. Esos también... Ya me prometieron desde el programa, pero bueno, son por los que se pelean todos.

- Bueno, ¿qué sería para vos una buena comunicación?

- ¡Oh! Justo no sé si escucharon los gritos... La buena comunicación es confiar en el otro. Eso es una buena comunicación. Una buena comunicación es que lo que vos me digas, sobre todo si trabajamos acá dentro y en esta escuela (porque trabajo en otras escuelas porque obviamente que con los sueldos...), vos ya vas a confiar en el otro. Eso es una buena comunicación: poder confiar en el otro. Poder pensar que lo que te dice el otro es verdadero, es verídico, y si en tal caso tiene alguna falencia o alguna falla, no es adrede, sino porque también la otra persona no tiene toda la realidad. Pero, para mí, una buena comunicación es pensar en el otro y en la otra, porque si yo empiezo a buscar otro tipo de lazos tratando de romper lo más nodal que se tiene en la escuela, ahí ya la cagué.

- ¿Y vos pensás que en el Isauro hay una buena comunicación?

- Hay comunicación, no sé si buena, porque lo que pasa es que el Isauro tiene muchos espacios. Tenemos primera infancia; tenemos una primaria de niños; CAI es de Escuelas Abiertas; tenemos la primaria que es de adultos; tenemos un secundario que depende de la Universidad de Avellaneda; tenemos los talleres que dependen del ENOF; tenemos talleres que dependen de otros programas educativos... Por lo tanto, es mucha la información que circula y entonces hay veces que te perdés algo que no es lo importante y no es lo nodal. Y quizás, vos también, como parte de un equipo, no comunicás algo que pensás que no es nodal y no es importante, y quizás después el otro equipo dice "ay, pero no contaron esto". Entonces, me parece que en una buena comunicación hay que delimitar qué es lo importante y qué es necesario comunicar. La realidad y la vivencia de los pibes no es necesario comunicarla.

- Con respecto a eso, tenemos una pregunta que es si pensás que toda la información debería circular o si hay algo que debería ser privado?

- La vida privada de nuestros alumnos y nuestras alumnas es vida privada. Nosotros no tenemos un diario íntimo donde tengamos que escribir lo que le pasa a cada uno de los pibes y lo tiene que saber toda la escuela. Me parece que esos datos son los que se guardan. En algún momento, nuestros pibes y nuestras pibas van a crecer y no está bueno que se haya hecho algo en un muro donde se hable de tu vida (algo, quizás, que vos tampoco quieras saber y quieras escuchar o algo que quizás lo estés trabajando en terapia y ya te lo quieras olvidar, y un recuerdo te trae que escribieron algo). A mí me parece que cuando se escribe algo, no se debe escribir ni... Porque es como una discusión: si está el nombre, si no está el nombre... "Si no está el nombre, es anónimo".

No, no es anónimo, porque estás contando algo de la vida y en ese algo de la vida, alguien siempre se siente identificado. Hay que contar, hay que denunciar, pero me parece que... No sé si me doy a entender, pero la vivencia propia... No sé si es la vivencia propia, pero el acontecer diario de nuestros alumnos y alumnas, no. Si alguien necesita hacer una interrupción del embarazo y el CeSAC no lo quiere hacer, tenemos que escribir algo que tenga que hablar del CeSAC, no de la alumna que fue y no le quisieron hacer. Si yo tengo problemas con el Argerich porque no le da los turnos y la mamá tiene veintidós mil hijos, tampoco. No sé si me entiendo... Hay que tratar de buscar la cuestión en los agentes y no en nuestros alumnos y alumnas.

- ¿Con qué herramientas de comunicación cuentan en el área y también dentro del Isauro?

- Bueno, en el CAI nivelación tenemos un grupo de maestras porque, sacando a Victoria, Nery fue maestra de CAI y ahora es maestra de nivelación, Flor trabaja hace siete, ocho años acá, Agus trabaja hace poco pero también... Y trabajamos con los mismos pibes, más allá que en el CAI nivelación tenemos cien pibes inscritos, los veinticinco que vienen actualmente también son alumnos del CAI. Entonces, armamos un grupo ahí donde se trata de hablar más de lo que es el acontecer diario, vinculaciones sociales... Cuando nos comunicamos con alguna institución, cuando conseguimos alguna punta para poder charlar, no sé, del comedor de La Boca atrás del puente con tal persona, lo comunicamos ahí... Tratamos de ser coherentes con el grupo y de estar poniendo ahí lo que sea relevante para la tarea. Ese es uno. Después tengo otro grupo que es CAI ATR, que ya es todas las maestras y todos los que les conté que laburan en CAI nivelación (Pacheco, todos...). Ahí sí se pasan fotos, sobre todo de las actividades de los sábados que son las que subimos al Instagram. Y ahí también pasamos chistes... Es grupo más distendido pero también planificamos a veces desde ahí porque ya sabemos qué eje vamos a trabajar cada semana, pero por ahí alguien se compró un libro re copado hoy y está bueno que lo pueda traer mañana. Y después tenemos el grupo de CAI familia, que todas tienen que estar, no hay sine qua non, todas las familias del CAI, y ahí es donde se comunica a qué hora se entra, qué día vamos a salir, cuándo hay reuniones de familia, cuando pasó algo inesperado y se tienen que retirar antes, si no vienen a buscar a alguien... Ese es el grupo que nos comunicamos con las familias. Después tenemos en nivelación dos grupos de familia: el grupo A para mayores de 10 años y el B para menores de 10 años, con las dos maestras, que yo también estoy en los dos grupos. Esos son los grupos que tenemos. Y después hay una pareja pedagógica de artes visuales, que como ellas sí son voluntarias y no vienen en la semana, no están en ningún otro grupo, armamos ese grupo también para pasarnos fotos y comentarnos algunas cosas... No sé, por ejemplo, que la semana que viene no va a haber clases porque hay desinfección, entonces si quieren venir esta así no pierden tanto contacto con los pibes... Y la verdad que son re amenas las señoras y tenemos eso. Y creo que son todos los que

tenemos oficiales. Ah, y con la escuela tenemos uno que es “Equipazo”, que en ese estamos todos los que trabajamos en la escuela, pero que va pura y exclusivamente para cuestiones de la escuela, ahí no van chistes, no van memes, no va nada de esas cuestiones. Para eso está el “ñu”, que en ese no estoy. Y después, bueno, yo estoy en el grupo de coordinación, en el grupo de comunicación... No sé cuántos grupos más, pero esos son los más importantes.

- ¿Y reuniones, por ejemplo, hacen?

- ¿Cómo?

- Por equipo o las generales del Isauro...

- En la semana tenemos una reunión de coordinación todos los miércoles. Pero con el equipo técnico nos juntamos cada vez que necesitamos, pobres pibas, nos juntamos con ellas. Nosotras tenemos reunión los sábados una hora antes y una hora después. Los lunes estamos juntándonos con una psicóloga que se llama Camila, de 1 a 3 de la tarde. Y, por ejemplo, había algo que nos molestaba mucho y las que nos molestaban mucho, nos juntábamos a charlar y a poner nuestros pareceres. Cuando se necesita hablar... Igual, también sabemos que si en ese momento en que vamos a hablar, la vamos a cagar o vamos a explotar mal, tratamos de esperar a que haya una profesional, como los lunes que va a estar Camila y ahí sí vamos a estar todas y todos.

- Claro. ¿Y hay alguna dificultad de comunicación dentro del aula?

- ¿Dentro de?

- Siempre digo “del aula”, en todas las entrevistas dije “del aula”... Del área.

- Hasta hoy consideraba que no... Mirá, nosotras nos comunicamos todo. Nosotras venimos comunicándonos todo, discutiendo y confiando. Yo, si les cuento a las pibas todo lo que hago en el día o a todos los que me llaman en el día, las volvería locas. Entonces, a mí me parece que, por suerte, con las que trabajo hace más años, tenemos confianza. Por ejemplo, yo ahora les comunicaba que mañana a la salida que vamos van a ir determinadas personas... Y entonces ella me dice “le tenés que decir a mi coordinador”. Ya se lo dije, pero no les pude contar todo porque es eso, hay que tener confianza. Uno siempre va a trabajar en pos del otro o de la otra y hay veces que son tantas las cosas que hacemos que de verdad que no es necesario estar contando punto por punto porque lo que necesitamos y lo que nos fortaleció hasta el año pasado principalmente (este año todavía no hicimos la evaluación) es tener la confianza en el otro. Si yo te digo “hice tal cosa”, vos tené la confianza de que todos estamos pensando para el mismo lado. Eso es lo que nos favorece como equipo. Cuando se pierde la confianza, eso es lo que nos debilita como equipo.

- ¿Cómo funcionan las reuniones y las instancias de articulación entre áreas?

- Mirá, con las áreas puntualmente tenemos las reuniones de coordinación general, que ahí están todos los espacios. Y ahí se pone un temario donde siempre va de lo de más relevancia, lo más urgente, que generalmente y lamentablemente nos gana la escuela, y después se pasa a otros tipos de temas. En la de coordinación general es donde más trabajamos con las otras áreas. Si hay algo puntual con los otros grupos que tenemos que hablar, generalmente soy yo la que habla con los otros porque también es parte de mi tarea. Hablo con los otros grupos y tratamos de acordar algo y nos mandamos por mensaje qué es lo que acordamos.

- ¿Qué potencialidades reconocés en la comunicación del Isauro?

- Es muy potencial que siempre tenemos las efemérides muy presentes. La del tipo de escritura que hay, para mí es excelente, porque no es que viene como siempre a responder al protocolo de cómo se escribe. Hay algunos de los textos que son muy, muy bellos, que cuando se los pasamos a las familias (porque nosotros también les pasamos los textos a las familias), a las familias les gusta un montón y moviliza. No me gusta que sean pocas fotos (siempre dicen que es una o dos para no ganar, pero bueno...). A mí me parece que es eso. Maneja otra lógica distinta al momento de la comunicación. Y en muchos de los temas es muy atrayente y envolvente, hasta para nuestras familias que a veces están tan desgastadas que no se toman ni dos minutos para leer nada, y siento que lo que nosotros les mandamos sienten que es muy importante y lo leen. Y van conociendo parte de la historia de la escuela y también van conociendo lo que es el acontecer, qué es lo que para nosotros nos parece que es primordial y es importante para nuestros pibes y pibas.

- Buenísimo. ¿Pensás que hay alguna forma más efectiva de articular la información de todo lo que pasa en el Isauro (los proyectos, los eventos, los espacios, los horarios...)?

- No, no sé, para mí es esto, poner de relevancia qué es lo que consideramos necesario comunicar y tratar que esa comunicación se produzca, que no nos gane la urgencia siempre, y también la posibilidad de poder poner un freno, "ahora no", pensarlo mejor, escuchar los motivos... Y también estaría bueno una cartelera, que la venimos planteando hace como dos años. Una cartelera donde se ponga lo mínimo y básico, por lo menos para ir sabiendo... No sé, "mañana hay intercambio y nos vamos al Indoamericano", que todos ya sepan que nos vamos al Indoamericano, ¿entendés? Esas noticias cortitas, lindas y rápidas, por lo menos para que nos levanten el día.

- Buenísimo. Bueno, esta es más personal: ¿qué es para vos el Isauro?

- Ay, justo hoy no es un buen día... Bueno, el Isauro es mucho. Yo hace dieciocho años que laburo acá, era chica... Bah, no era tan chica. Antes de estar en el Isauro, yo era coordinadora en una Casa del Joven en Villa Fiorito (no voy a decir el lugar porque lo saqué de mi currículum) y ya ahí coordinaba con el Isauro porque yo mandaba a los pibes acá, porque mis pibes trabajaban en el

papel (mis pibes que ahora tienen 35, 37...). Así que yo aprendí un montón acá dentro y yo trabajé un montón acá dentro. El miércoles fui a buscar a una mamá a Constitución y pasó el hijo de esa mamá, que es el primer bebé del jardín, entonces “¡Iván!”. Y se da vuelta Iván, me mira y me dice “qué chiquitita que estás”. Bueno, es eso. Es cruzarme por la calle y poder saludar a todo el mundo porque el Isauro te da eso, te da poder tener carisma con el otro, poder tener cariño con el otro. A nosotros nos basa el amor, a nosotros no nos basa lo que nos diga la Defensoría, no nos basa lo que diga la Asesoría Tutelar de enfrente, a nosotros nos basa el amor. Y creo que desde ahí hemos formado un grupo bastante compacto en donde salimos a dar frente. Y es por eso que siempre hablo de la confianza.

- Bueno, muchas gracias.

- No, de nada.