



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Informe Final de Pasantía en la Licenciatura en Desarrollo

Organizaciones Que Aprenden: la interacción entre humanos y con lo no-humano.

Estudiante: Ignacio Silveira

Docente referente LED: Dr. Javier Taks Donas

Responsable Taller en Desarrollo: Dr. Luis E. Bértola Flores

Docente y Tutora de Pasantía: Dra. Mariana Leoni Birriel

Montevideo, 18 de Abril del 2023.

Índice Temático

Introducción.....	11
CAPÍTULO I: Contextualización de la pasantía.....	12
CAPÍTULO II: Productos de la pasantía.....	14
A- Taller de Reflexiones Teóricas Sobre Aprendizaje Organizacional.....	15
B- Sobre la Gestión Edilicia Integral y el Organizador Gráfico.....	20
C- Comunidad de prácticas como territorio de intercambio.....	30
CAPÍTULO III: Aportes del Desarrollo Como Área Del Conocimiento.....	39
¿Cómo se asocia el Desarrollo a los tres productos del capítulo II?.....	42
Diálogos entre los Paradigmas en Juego.....	44
CAPÍTULO IV: Reflexiones Finales y recomendaciones al PRG.....	48
Recomendaciones al PRG: metodología ágil y tradicional.....	49
Aprendizaje Organizacional.....	50
Bibliografía.....	51
Anexo A - Invitación a talleres.....	53
Anexo B - Organizador Gráfico.....	54
Anexo C - Videos a comunidad de prácticas.....	59

Lista de acrónimos:

CDC - Consejo Directivo Central

CP - Comunidad de prácticas

FCS - Facultad de Ciencias Sociales

GEIn - Gestión Edilicia Integral

LED - Licenciatura en Desarrollo

MSP - Ministerio de Salud Pública

OG - Organizador Gráfico

OMS - Organización Mundial de la Salud

POMLP - Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo

PRG - ProRectorado de Gestión

SRP - Sociología Relacional Procesual

TAR - Teoría del Actor Red

UdelaR - Universidad de la República

Resumen:

El siguiente informe final de carrera en la Licenciatura en Desarrollo en la UdelaR busca analizar el proceso de pasantía dentro del Prorectorado de Gestión de la Universidad de la República desde una perspectiva del Desarrollo como área de conocimiento. Persigue como objetivo identificar qué aspectos de los estudios del desarrollo permean y dialogan con la actual gestión de la administración pública de la educación terciaria de la UdelaR en Uruguay. Particularmente se hace foco en el proyecto de Gestión Edilicia Integral, que busca incorporar supuestos de la Teoría del Actor Red (TAR) sobre la capacidad de agencia de las cosas (no-humanas) y su rol en la sociedad, utilizando perspectivas de la sociología relacional-procesual (SRP). A su vez, se pone en discusión los estudios del desarrollo como disciplina o área del conocimiento buscando, a través de un proceso de sistematización y análisis de la bitácora de trabajo de la pasantía, evaluar el impacto de esta área del conocimiento y sus paradigmas asociados, en los proyectos realizados durante la pasantía.

Palabras clave: desarrollo, actante no-humano, educación terciaria, Sociología relacional-procesual.

Abstract:

The following report, contextualized in Development Studies, Bachelor's degree in UdelaR, seeks to analyze the internship process within the Pro-Rectorate of Management of the University of the Republic from a perspective of Development as a particular area of knowledge. Its objective is to identify which aspects of development studies permeate and dialogue with the management of the public administration of tertiary education in UdelaR in Uruguay. Particularly, the focus is on the Integral Building Management project, which seeks to incorporate ANT (actor network theory) assumptions about the agency capacity of things

(non-humans), and their role in society through relational-processual sociology (RPS) . At the same time, development studies as a discipline or area of knowledge is discussed, seeking, through a process of systematization and analysis, to evaluate the impact of this area of knowledge and its paradigms, also advocated within the projects carried out.

Key words: development, non-human agency, tertiary education, relational-processual sociology.

Introducción

El siguiente informe es elaborado en base a la experiencia de trabajo de pasantía en el ProRectorado de Gestión de la UdelaR dentro del Taller de Desarrollo II de la Licenciatura en Desarrollo, Ciencias Sociales. Se pasa revista a tres grandes grupos de actividades durante la pasantía articulados entre sí: por un lado una reflexión teórico-conceptual sobre el aprendizaje organizacional enfocado en los procesos y relaciones existentes en las redes de actores humanos y no-humanos. Por otro lado, en la elaboración¹ de instrumentos y herramientas que permitan registrar los procesos y experiencias de los actores que participan en la gestión edilicia dentro de los servicios de la UdelaR. Y por último, la participación en Escuela de Gobierno, en el marco de comunidad de prácticas que articula, en este caso, con gestión edilicia integral para generar canales y flujos de comunicación entre los actores participantes que utilizan las herramientas de GEIn, el equipo dentro del PRG y otros actores involucrados. Teniendo estos tres procesos en cuenta, se tiene como objetivo de este informe una descripción de los recorridos, y una reflexión que dialogue con tres aspectos de los estudios del desarrollo: un primer nivel epistemológico con una mirada que analice los estudios del desarrollo como área de conocimiento, un segundo nivel de análisis de las visiones y definiciones de desarrollo que están en juego en el accionar de las actividades propuestas desde el PRG y, un tercer nivel empírico, que analice la experiencia en sí misma: tareas, métodos, actividades, discusiones, etc.

¹ En el transcurso de la pasantía la propuesta del organizador gráfico y talleres de reflexión fueron de realización individual. Sin embargo, se utiliza el plural durante todo el informe para hacer hincapié en el trabajo colaborativo entre actores.

CAPÍTULO I: Contextualización de la Pasantía

El PRG fue nombrado así a partir del 2019, previamente su nombre era ProRectorado de Gestión Administrativa, este cambio buscó generar una “concepción universitaria integral de la gestión universitaria” (UdelaR, 2019). Fue creado en el año 1999 junto a otros ProRectorados: enseñanza, extensión y actividades en el medio e investigación. Persiguiendo como objetivos:

1. Ejecutar las políticas, estrategias, proyectos y normas aprobadas por el Consejo Directivo Central, en el marco de las directivas que dicte el Rector y bajo la supervisión de éste.
2. Coordinar y articular dichas decisiones con los Servicios y/o Áreas involucradas en sus funciones respectivas.
3. Desempeñar la presidencia y/o la dirección ejecutiva, según corresponda de las Comisiones Sectoriales y Comisiones Agregadas vinculadas a aquellas funciones.
4. Coordinar actividades con los otros Prorectores en el marco de lo dispuesto por el artículo 1°
5. Presentar un informe anual de actividades al Consejo Directivo Central - CDC.

(ProRectorado de Gestión [UdelaR], 2019)

Dentro del PRG, se encuentran cuatro lineamientos estratégicos: Transformación organizativa, Escuela de Gobierno Universitario, Gestión de Campus y Tecnologías de gestión y Gobierno abierto; y una quinta transversal a todas que abarca las estrategias de comunicación. Estas líneas estratégicas son incubadoras de diversos programas y proyectos donde la visión es “fortalecer la gestión y el cogobierno para una Universidad transparente, ágil y democrática que incluya la consolidación de un sistema de información robusto acorde a los objetivos de la institución” (Plan Estratégico de Desarrollo (PED) 2020-2024 de la UdelaR).² En el lineamiento de Escuela de Gobierno existe un programa llamado “Espacio

² ProRectorado de Gestión, UdelaR (2021). Tomado de: <https://gestion.udelar.edu.uy/index.php/> Acceso: 3/2023

G”, este funciona como plataforma para la participación de pasantes, sean estudiantes de grado, posgrado o investigadores. Busca que exista un trabajo conjunto y articulado entre los lineamientos y actores para fortalecer los conocimientos existentes, nuevos y a su vez generar insumos que permitan una mejora continúa de la gestión universitaria. El lineamiento estratégico que nos convoca es el de Gestión de Campus generado a partir de Septiembre del 2019 con el objetivo de “[c]onsolidar una gestión edilicia integral, con programas de gestión de los recursos e infraestructuras de la Universidad desde una perspectiva inteligente, que destaque la importancia de la optimización y eficacia, con base en acciones articuladas y acordes a las diversas complejidades que caracterizan los distintos espacios universitarios.” (Gestión de Campus, ProRectorado de Gestión, 2020). Como supervisores y tutores dentro de la pasantía se encuentran: el ProRector de Gestión Dr. Luis Leopold, en el equipo de trabajo del PRG la Dra. Maria Leoni, y desde FCS-LED el Dr. Javier Taks.

El PRG integra la idea de Campus Universitario desde una perspectiva tangible e intangible, contemplando tanto lo físico como lo virtual. Busca generar infraestructuras, espacios y encuentros que permitan a los actores diversos de la UdelaR habitar, compartir e interactuar. Apuesta y tiene una visión integradora, que pone por delante la creación de un Campus como un espacio que capitaliza y acumula experiencias logrando una mirada más integral de la gestión universitaria.

La duración de la pasantía fue de seis meses, con una carga horaria de 300 horas, comenzando en Septiembre del 2021 y culminando en Febrero del 2022. La misma fue en formato híbrido, con encuentros virtuales y presenciales. Se utilizaron plataformas para videoconferencias y trabajos en la nube para documentos compartidos, los encuentros presenciales eran en las oficinas del PRG y en otros servicios cuando se requería.

CAPÍTULO II: Productos de la pasantía

En el entendido de que somos seres gregarios que construimos realidad en conjunto e intersubjetivamente, y que a su vez, algunos buscan hacer ciencia a través de las ciencias sociales para lograr entender, explicar y transformar la realidad se visualizan desafíos que han sido abordados históricamente. Estos desafíos han hecho foco en diferentes dimensiones, desde lo metodológico, lo teórico/conceptual, y lo ontológico. Y aunque hayan existido rupturas de paradigmas como plantea Kuhn (1962) que han provocado cambios sustanciales y sistémicos a la hora de abordar el quehacer en las ciencias sociales, también han estado aquellas rupturas como plantea Feyerabend (1978) que no han descartado paradigmas sino que coexisten con los nuevos y, si se hace el ejercicio, se nutren estratégicamente entre sí. Con esta introducción abordamos la temática de Aprendizaje Organizacional, un territorio que involucra un espectro amplio de disciplinas y saberes que deben coexistir y actuar en conjunto. Se problematiza desde las perspectivas e intencionalidades de: redes de actores, de las interacciones entre individuos, la participación de lo no-humano, las macro, las meso y las microestructuras.

A- Taller de Reflexiones Teóricas Sobre Aprendizaje Organizacional

El primer producto de la pasantía fue elaborar un concepto para un taller que buscaba discutir y reflexionar sobre las organizaciones complejas y lo que sucede con respecto al quehacer y los aprendizajes dentro de ellas. Surgió con la idea de no dejar la discusión puertas para adentro, sino involucrar actores fuera del PRG para nutrir la discusión. Las temáticas se plantean en tres ejes. El taller finalmente no se pudo realizar. No obstante, en este informe, vale la pena señalar cuáles fueron los objetivos y sus presupuestos teóricos, ya que durante la pasantía se tuvo acceso a nuevos marcos teóricos de la sociología, lo cual significó un aprendizaje.

En un primer momento, se presentan los siguientes estímulos para la discusión:

- Presentación 1: Aportes de la sociología relacional-procesual para pensar las organizaciones complejas.
- Presentación 2: Las infraestructuras como actantes y los ambientes meso.
- Presentación 3: Espacios, género y desarrollo.

Aportes de la sociología relacional-procesual para pensar las organizaciones complejas:

En primer lugar, se trae como estímulo teórico-conceptual la sociología relacional-procesual (SRP) que busca una renovación de los abordajes sociológicos, invitándonos a reconsiderar los modos de pensar la realidad: *“Social life has always been messy, [...] sociologists can and must do better, even if they did good work in the past”* (Dépelteau, 2018a, p. v, como se citó en Leoni et al, 2021). Es en este sentido, que la SRP plantea una nueva forma de hacer ciencia con respecto a lo social, teniendo en cuenta como su nombre lo dice: las relaciones y los procesos desde lo plano, un nivel meso. A continuación profundizaremos en lo que la SRP refiere como plano para luego conectar con el aprendizaje organizacional.

“En sociología, el esfuerzo relacional se vincula al retorno a los grandes dilemas de la disciplina: ¿consideramos la realidad como sustancia o como proceso? ¿Cómo posicionarse ante dualismos tales como acción/estructura? ¿Cómo pensar el poder causal en la sociología? Dépelteau (2018). Con estas cuestiones como punto de partida, el movimiento relacional se concentra en proponer modos alternativos de pensar la realidad social, focalizando su atención, como su nombre indica, en las relaciones sociales.” (Leoni et al, 2021)

Al proponernos esta mirada para abordar la observación, descripción y análisis de los actores que forman parte de las organizaciones, adoptamos entonces una forma de accionar que nos invita a ver las relaciones. Acercarnos a hacer un mapeo de actores para identificar los actores sin enfocarnos en la individualidad, sino únicamente en las relaciones que ellos

tienen. Al realizar este ejercicio, esta mirada no puede ser óbice para recordar que de aquí no podrán salir causales positivistas. Tal como plantea la “La SRP...como un «espacio de deliberación» que no se define como paradigma ni como teoría cristalizada para comprender el mundo, sino como espacio de reflexión y acción en un marco de entendimientos de base” (Dépelteau, 2018b, p. 7, como se citó en Leoni, 2021).

Aquí nos encontramos con la reflexión necesaria a la hora de hacer ciencia, vista como una vigilancia constante como plantearía Bourdieu (1966) pero no solo sobre el método y la metodología, sino también sobre los paradigmas que están en juego a la hora de hacer ciencia. Como se planteaba al inicio del capítulo, existen aún remanentes, o diálogos, con paradigmas de otros cohortes, áreas del conocimiento, metodológicos y de métodos que hacen eco en el quehacer contemporáneo. En este sentido, se plantea que a la hora de pensar a través de los lentes de la SRP “La existencia de imperativos categóricos se niega, la definición dualista de los fenómenos sociales se descarta; para comprender lo social es necesario poner el énfasis del análisis en el *Us* (nosotros), entendido como proceso fluido” (Leoni et al, 2021). Ese *Us*, hace referencia a las relaciones que tienen los diferentes individuos, y observarlas a ellas debe ser El Ejercicio. Ya que, este tipo de pensamiento es el que permite imaginarnos a los individuos y sus relaciones con capacidad de transformación dado que, arma de agencia a aquellos que interaccionan sabiendo que el resultado de la interacción, será una transacción que dará una estructura social, y eso tendrá capacidad de generar cambios. Así es como en “...la intención de la SRP: no existen... estructuras o marcos que inciden en las personas, que definen sus experiencias de vida. Tenemos individuos interdependientes que, en sus diversas transacciones, responden a lo esperado, lo niegan, trascienden, crean.” (Leoni, 2021).

Estas transacciones no escapan de lo organizacional, sino que, por lo contrario son las creadoras de lo que -manteniéndose en el tiempo- son las organizaciones. Estas no existen

por sí mismas, sin interacciones entre individuos que le den sentido y acción. Se basan en una coproducción constante, aunque puede ser no equitativa y reproductora de interacciones previas que contaminen o nutran las transacciones nuevas. Por lo tanto, la SRP nos propone una mirada que implique lo siguiente:

“Los modos de percepción y acción son coproducidos en la transacción por un nosotros, como elemento de conexión, que habilita y limita. No hay un yo que pueda hacer y deshacer, ni un tú que actúe en su singularidad: necesariamente, toda posibilidad de cambio o continuidad radica en las relaciones.” (Leoni, 2021)

Aportes de la TAR: las infraestructuras como actantes.

Tanto la teoría del actor red (Latour et al., 2005), como otras visiones, nos ponen sobre la mesa a los objetos, las cosas, los espacios, y otros no-humanos como actores con capacidad de agencia (o actancia). Esto, no habla únicamente de una capacidad de agencia de los actores (humanos y no-humanos) sino que el hecho de entenderlos como actantes nos permite ubicarlos en el plano de lo consciente -reconocer su existencia y su capacidad de incidir en los procesos-, para luego movernos en lo estratégico y por último, llevarlo al plano de lo reflexivo. La TAR nos permite observar una tensión entre la observación de lo plano, lo relacional-procesual, y la interacción con lo macro y micro. Ver en página 13 referencia a los tres niveles contextuales de interacción micro, meso y macro.

En primer lugar, las cosas no existen por sí solas, ni su uso ya viene “del todo” dado, sino que en ese terreno “meso” o “plano” de interpretación desde la SRP que existe sobre un objeto y su transacción con el otro, existen e intervienen tanto variables que provienen del dominio macrosocial como del mundo microsociales. Por lo tanto, utilizamos esta característica de actancia de las cosas para observar, interpretar, describir y transformar, partiendo como

punto de partida de lo no-humano para entender lo relacional entre actores (humanos y no-humanos). Ya que es en el diseño de las cosas y su uso tácito donde queda plasmada esa transacción entre actores, que a su vez, puede ser modificada.

En segundo lugar, el mundo de las cosas no-humanas es muy amplio, y puede ser visto desde un objeto en sí mismo, como un espacio que contenga muchos objetos. Por eso, es necesario delimitar contextualmente a lo que nos referimos. Vayamos a algunos ejemplos que nos permitan observar lo antes propuesto. Pensemos en una mesa estándar de estudiante de facultad. Esta tiene una silla individual con un escritorio plegable para un brazo. Si definimos la agencia (actancia si nos referimos a cosas) de la silla como una que organiza al individuo que la utiliza, podemos decir que esta estructura invita a la persona a sentarse con la espalda erguida, utilizar un brazo específico para escribir, algo para tomar notas, mirar en cierta dirección, y trabajar individualmente. Aquí observamos la tensión, por ejemplo: ¿por qué el individuo no se sienta de espaldas? Este objeto no habita solo el espacio, sino que está rodeado de un contexto, el aula, que involucra otras sillas, un pizarrón que direcciona el sentido de la silla marcando el frente, lo que indica donde está el docente (con movilidad), y que a su vez está dentro de o responde a una institución u organización compleja. Al describir el objeto y su contexto, tenemos un puntapié inicial sobre algo “meso” que requiere una interpretación e interacción desde lo microsocio y una intencionalidad e interacción desde lo macrosocio. Hacernos conscientes de esto, nos permite revisar la interacción “plana” desde un lugar más estratégico. Desde este punto de vista, la intencionalidad que viene desde lo macro juega un rol de poder, ya que, la interpretación desde lo micro tendrá una forma de organizar que ya “viene dada” de acuerdo a su forma, funcionalidad, símbolos, entorno, etc. Por lo tanto, no es una relación equitativa.

En este sentido, las organizaciones pueden utilizar lo humano, lo no-humano, y la relación entre ellos para analizar y comprender formas de funcionar, pensar, estructurar, y

más. Y desde ese lugar, intervenir para generar una suerte de investigación acción reflexión que permita observar qué cambios transforman qué. Esto, a su vez, se puede nutrir de otras áreas de las ciencias humanas, de la psicología, de las ciencias naturales, etc. Generar espacios que permitan aprender, tanto a las personas como plasmar/retroalimentar la interacción entre personas-cosas. Es un terreno fértil para el aprendizaje organizacional. Desde este enfoque podríamos hablar de:

- Un espacio para la interdisciplina
- Construcción de lo relacional y lo co-producido.
- Hacer explícitas las intenciones.
- La transformación del “siempre se hizo así”.
- Poner sobre la mesa lo mesosocial, lo “rizomático” de las interacciones y a su vez observar la incidencia de lo macrosocial, y la interpretación de lo microsocia

Espacios, género y desarrollo

Este último momento del taller plantea una reflexión sobre 3 preguntas:

- ¿Cómo reconocemos las limitaciones o potencialidades de la infraestructura si la mayor parte del tiempo no somos conscientes de ella?
- ¿Cómo fomentamos la innovación en infraestructura con equidad de género?
- ¿Tiene los espacios y su infraestructura implicancias en cómo pensamos el Desarrollo?

Reflexión

Aunque las invitaciones al taller se enviaron (ver anexo), no pudo llevarse a cabo. En primera instancia porque uno de los actores principales se enfermó con COVID SARS-2, por lo que se creyó prudente su cancelación en vista de que sería presencial. Y luego, terminada la pasantía fue difícil encontrar impulsos y disponibilidad entre los actores del PRG para llevarlo adelante.

En primer lugar, a partir de esta situación, podemos observar como un actor no-humano, el virus COVID SARS-2, tuvo un impacto profundo en la organización y gestión de los encuentros. Logró tener capacidad de actancia, afectando la salud de las personas, modificando las acciones de las personas. La no realización de los talleres sirve como ejemplo para mostrar las relaciones, las asimetrías, y el impacto en los diferentes niveles. Podemos observar que, una situación de vida personal (estar enfermo), en un nivel micro, no se adecuaba a los protocolos propuestos desde el Ministerio de Salud Pública (MSP) sobre el uso de espacios en ambientes educativos que requería distanciamiento entre personas, espacios ventilados, y otros requisitos sanitarios (Facultad de Psicología). En otras palabras, tenemos un nivel macro (las directrices de actuación durante la pandemia desde la Organización Mundial de la Salud) y las recomendaciones desde Presidencia, el MSP y el G.A.C.H.. Desde un nivel meso, la relación entre esas directrices, los protocolos de acción, la interacción entre lo no-humano y lo humano, y en un nivel micro la situación personal de la persona transitando la enfermedad y las decisiones tomadas de respetar el protocolo. Al observar lo meso, podemos decir que lo no-humano y las macroestructuras existentes fueron tomadas desde un lugar de poder que afectaron la decisión de cancelar los talleres.

Como conclusión, dos actores no-humanos afectaron los tres niveles de acción macro, meso y micro. Por un lado, el virus cambió la forma de concebir cómo habitar los espacios, y las libertades que una persona podía tener al estar enfermo (con o sin el virus). Por otro lado, el espacio y su diseño debía cumplir con las normativas para poder ser habitado, y la cantidad de tiempo que se podía utilizar.

B- Sobre Gestión Edilicia Integral y el Organizador Gráfico

Para el PRG la gestión edilicia integral es importante. Así está expresado en su Informe Planes de Gestión de Campus, ProRectorado de Gestión (2020). Sin embargo, no es tan fácil llevar adelante una GEIn sin alguna forma de sistematizar la información y visualizar los vacíos, las necesidades de articulación entre distintos agentes, las responsabilidades de los actores, y su relación con el ambiente. En la pasantía, se abordó el problema a partir de una propuesta de un dispositivo que se denomina "Organizador Gráfico" el cual se puede visualizar accediendo aquí [Organizador Gráfico](#). Un organizador gráfico es una herramienta que permite organizar la forma de abordar diferentes situaciones y a su vez permite registrar la información para luego sistematizar. A diferencia de un protocolo, ordena la forma y las categorías para pensar y resolver cuestiones de la GEIn, pero da lugar a interactuar con la herramienta para que esta pueda transitar un proceso recursivo, abierta al cambio.

Objetivo General de la Gestión Edilicia Integral

La visión de una GEIn se enmarca en el lineamiento estratégico de Gestión de Campus impulsado por el ProRectorado de Gestión; este abordaje se propone fortalecer:

...prácticas de gestión a fin de integrar las acciones en los distintos servicios universitarios, generando valor añadido neto a los recursos existentes, aumentando la eficiencia de las acciones y recursos. De tal modo se apunta la creación de espacios transversales físicos y tecnológicos, eliminando duplicaciones y fortaleciendo los servicios comunes. Para ello, es necesario desarrollar un análisis de los flujos y entornos universitarios existentes, identificando oportunidades de conexión y desarrollo de prácticas integrales. Implica la organización por áreas temáticas y de desarrollo, mejorando el flujo y entornos a partir de una mirada ecológica. (Informe Planes de Gestión de Campus, ProRectorado de Gestión, 2020)

En este sentido, el PRG, particularmente el lineamiento de Gestión de Campus, pretende dar continuidad a lo ya construido en la línea de gestión edilicia integral:

El diseño edilicio integral se entiende en tanto acción de partida que da lugar, desde la etapa inicial, a la generación de espacios multifuncionales y conectivos, que admiten desarrollos sustentables e inclusivos. La gestión del mantenimiento edilicio, en tanto programa generalizable con potencial de adecuación a especificidades según requerimiento de los espacios, promoverá la definición de estándares, mediante orientaciones de base para el cuidado de los espacios y ampliación de la circulación de acciones eficientes. Por otro lado, es relevante avanzar en programas para la gestión del uso, para promover la definición de criterios que convoquen a un uso compartido, ampliado y que invite al encuentro; con base en sistemas que posibiliten organizar, en pro de la optimización, el tiempo y calidad de utilización. En esta línea, podrá considerarse a su vez la gestión de recursos materiales, estableciendo orientaciones para la inclusión de nuevos recursos, su uso, circulación, descarte y acopio. (Informe Planes de Gestión de Campus, ProRectorado de Gestión, 2020)

A continuación se muestra una tabla que explicita los objetivos del OG.

Competencia:	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar “espacios” de forma integral
Habilidades Complejas:	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar recursos ● Gestionar infraestructuras ● Desarrollar una perspectiva inteligente (optimización y eficacia) ● Desarrollar una mirada articuladora ● Considerar la diversidad de cada espacio
A través de:	<ul style="list-style-type: none"> ● Programas ● Acciones articuladas

Tabla de elaboración propia: Pasantía en PRG 2021 en GEIn

Presentación del Organizador Gráfico

Los espacios de trabajo son vistos como aquellos donde el estímulo intelectual para el aprendizaje no está situado en pruebas ni productos finales, sino en el desarrollo de individuos que puedan diseñar, planificar, crear, cuestionar, y comprometerse en sus propios procesos de aprendizaje. El uso de organizadores gráficos ofrece un terreno fértil para que en las etapas de diseño, uso, mantenimiento y gestión de recursos se registren los procesos y lograr hacer “visible el pensamiento” y las interacciones teniendo como objetivo capitalizar las experiencias “autóctonas” transitando un proceso de observación sobre como fueron expresadas, discutidas, y la posterior reflexión sobre las mismas. Esto permite plasmar las

interacciones/transacciones entre actores para fomentar una intención transformadora y consciente de la relación con las infraestructuras y sus impactos. La inspiración surge de lo planteado en *Project Zero* de *Harvard University* que busca generar *Visible Thinking Routines* para mejorar las experiencias metacognitivas de aprendizaje de las personas. (*Visible Thinking | Project Zero*, s. f.)

Objetivos del Organizador Gráfico:

- Desarrollar una mirada integral entendiendo al espacio como actante

Al usar la herramienta, la interacción entre los actores (humanos y no-humanos) debería quedar plasmada, por lo que el actor que lo utilice será consciente de la acción del espacio sobre los actores que lo habiten. En otras palabras, asignado la importancia al diseño del espacio y su impacto en cómo organiza a las personas que lo utilizan.

- Circular por lo → tácito - consciente - estratégico - reflexivo →

A la hora de utilizar el OG se invita al usuario a registrar, observar y reflexionar sobre cómo toma las decisiones, a qué categorías pertenecen, con quienes articula, qué tiempo le lleva, etc. Por lo tanto, se pretende que los actores puedan hacer de su tarea diaria, un tiempo para ser conscientes de cómo la gestionan, para lograr ser estratégicos en la acción, en pos de mejorar la gestión y por último reflexionar para poder mejorar el sistema en sí.

- Generar autonomía en la ejecución

El uso del organizador gráfico busca que se desarrollen las habilidades y competencias necesarias para desarrollar autonomía en los actores y sistemas que participan de la GEI, dentro de un marco establecido.

- Facilitar la actividad (diferenciando procesos de tareas)

El registro exhaustivo de las prácticas permite diferenciar las tareas puntuales de los procesos de gestión, siendo las tareas mojoneras de esos procesos. Por lo que, esto es importante para identificar qué habilidades se utilizan y son necesarias para realizar tareas puntuales, y su vez (re)pensar articulaciones necesarias que respondan a mejorar los procesos de gestión que requieren miradas de mediano y largo plazo.

- Mejorar espacios físicos y digitales de coordinación y articulación

Utilizar de forma sistemática el OG, permitirá sistematizar la información y revisar con los actores involucrados posibles formas de mejorar la participación de los actores humanos y no-humanos. Como también acordar visiones comunes entre los actores.

- Generar reflexión y capitalizar experiencia para un aprendizaje a nivel organizacional.

El profundizar en la gestión y el actuar de la organización permite que los actores formalicen, registren, escriban y comuniquen la experiencia para lograr generar una bitácora, un corpus, que genere una identidad y un aprendizaje para la organización.

Algunos desafíos y virtudes que se presentan a la hora de la utilización del organizador gráfico son:

Virtudes: Accesible en aspectos de comunicación y uso (se ofrece formato papel y digital). Permite que el usuario lo intervenga y sugiera modificaciones (registro y modificación de orden, categorías, nomenclaturas, etc). Organiza paso a paso el abordaje de la situación que se le presenta al usuario. Hace visible “el pensamiento”, las decisiones, predicciones y la interacción con otros. Fortalece de forma explícita una mirada integral y reflexiva, ya que promueve una mirada global (del uso y alcance) y articulada con todos los actores involucrados.

Anticipación de posibles desafíos: Apropriación de la herramienta (puede que algunos usuarios la consideren como una “tarea más que se agrega”). Uso erróneo del organizador (que no cumpla su función de registro para lograr la recursividad). Conceptos complejos (que la comunicación no sea efectiva o la audiencia objetivo no se tenga en cuenta). La no reflexión/sistematización del uso (que desde el PRG no se cuenten con las capacidades para realizar el proceso reflexivo).

Uso del organizador en y desde el PRG

El [organizador gráfico](#) es diseñado en conjunto con la diversidad de actores que forman parte de los procesos, en pos de respetar su identidad recursiva y diversa. En una primera instancia se diseñó desde el PRG acompañado del Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo (POMLP) y actores invitados (intendentes, arquitectas, etc). El objetivo del mismo es que sea utilizado por los funcionarios encargados o en contacto con la GEIn y por un equipo del PRG para abordar, reorientar, medir y evaluar para una retroalimentación efectiva con los equipos. Se propuso, diseñó y rediseñó una propuesta, la cuál es revisada con el equipo. Luego, se trabajó con el equipo de comunicación, POMLP, y equipo de GEIn para pulir y lograr el producto final. Se planificó una primera etapa de aplicación y trabajo con la Facultad de Odontología, y la Plataforma P3 de Salto. A su vez, se realizaron encuentros dadas las acciones que se están desarrollando y proyectando en el Campus Luisi Janicki, ya que lo trabajado por POMLP y PRG sobre GEIn suma al diseño y acciones en campus. El uso del OG está orientado a funcionarios que se encarguen o articulen con la gestión de la infraestructura, y en su uso continuo por el equipo de GEIn - PRG para sistematizar, modelar y re-orientar de acuerdo a los objetivos planteados.

A modo de ejemplo se pone la primera etapa del OG para ejemplificar a lo que nos referimos y su diseño. Se puede acceder en su totalidad ingresando a este link:

<https://gestion.udelar.edu.uy/form/organizador-grafico-4>

1. El espacio como actor



Pensar el espacio como actor es reconocer que **el espacio tiene impacto en cómo hacemos las cosas.** Interviene en nuestras relaciones. Dependiendo de

sus características, el espacio se usa de una forma u otra, nos invita a conversar en grupo o trabajar en solitario, a transitar o quedarnos quietos, a quedarnos mucho rato o poco.

Cuando queremos gestionar espacios desde una perspectiva integral, es importante comenzar por responder las siguientes preguntas:

¿Quién habita este espacio?

¿Qué quiero que el espacio lo invite a (no)hacer?

Implementación del OG en tres etapas: taller informativo, uso y proceso recursivo-reflexivo.

A continuación se desarrolla cada etapa.

Etapas de taller

Tal propuesta pretendió generar una serie de encuentros que faciliten el desarrollo de acciones de cara a una gestión integral de los espacios y recursos universitarios. Se desarrollaron tres encuentros, en los cuales se relevó información plasmada en un formulario por parte de los actores participantes y se puso en práctica el organizador. Se poné a disposición un organizador gráfico como herramienta (digital y en papel) para la identificación de problemas y soluciones desde la perspectiva de GEIn. Complementariamente, se establece un canal de contacto directo con el equipo de PRG y referentes en la materia, a fin de ir resolviendo emergentes en el proceso de implementación. La fecha de cada encuentro se define en conjunto con los actores participantes; se proponen tres encuentros, uno por semana y consecutivos con una duración de 2h cada uno (vea anexo A). Se invita a participar a todos aquellos referentes del servicio que estén involucrados en abordar la gestión edilicia. Se destaca la relevancia de contar con la participación de un representante de decanato, dirección de división, suministro, intendencia, arquitecto referente del servicio y gestor de los espacios.

Etapa de uso

En su concepción, el OG, está pensado con cuatro intenciones: utilizable por todos los actores, con esto hacemos referencia al acceso, presentarlo en formato tanto papel, como digital, y la posibilidad de integrar dispositivos que permitan a los usuarios un uso efectivo de la herramienta. Que sea utilizado por todos, esto refiere a identificar quién lo usa, cómo lo usa y qué uso se le da a modo de llevar un registro que permita mejorar la herramienta para que los diferentes usuarios la utilicen de manera efectiva y se la apropien. Así se persigue como objetivo que facilite la GEIn, que haga visible las tareas, procesos, articulaciones, tiempos, entre otros, que existen en el accionar de la GEIn para que una vez puestos sobre la mesa, se puedan operacionalizar para luego capitalizar e identificar las interacciones, reflexionar y re-diseñar. La búsqueda se traduce en generar aprendizaje, que al hacer visible la forma de actuar, y al organizar las formas de pensar y accionar se logre tener un registro a un nivel macro, inter e intra-institucional sobre los procesos y sus posibles mejoras. Se anexa el [Organizador Gráfico](#) para ver su último diseño a la fecha (ver anexo B).

Etapas de proceso recursivo - Metodologías ágiles

Esta etapa, como su nombre lo indica, no es parte de una cadena de sucesos, sino que ha sido, es y será transversal durante el proceso. Siendo lo que definirá el éxito del proyecto. Los momentos recursivos sirven para retroalimentar el proyecto desde los actores que estén formando parte en ese momento, lo que alimenta y ejecuta la idea de participación conjunta de actores diversos siempre y cuando se vuelque el *feedback* al OG. Esta idea de retroalimentación constante presenta una dificultad a la hora de visualizarla en una institución como la UdelaR. Por este motivo, inspirado en las metodologías activas del área de la educación decidí indagar sobre las metodologías ágiles utilizadas en la gestión de equipos, como Scrum y Kanban, Trigas Gallego (2012) lo cual inspiró la creación de un OG que

permita una articulación más ágil en la macro-universidad y a su vez para el trabajo en los equipos. A continuación se detallan aspectos de Scrum.

Estos procesos que acompañan al OG se deben enmarcar en tiempos interinstitucionales que permitan su ejecución, el registro, en análisis del mismo, la puesta en común y por último el rediseño del OG y sus procesos. Para su funcionamiento, se podría aplicar o adaptar funcionamientos de las metodologías ágiles como *Scrum*, Trigas Gallego (2012). Este tipo de metodologías, en contraposición a las metodologías más tradicionales, propone un ejercicio de retroalimentación diaria y semanal en los equipos de trabajo. Es en este sentido, que se busca escalar la práctica en equipos, a un nivel organizacional. Dentro de los beneficios planteados en el uso de la metodología Scrum se encuentran: la entrega de resultados en plazos cortos, aprendizaje respecto a la gestión de las expectativas del cliente, resultados intermedios del proceso (priorizando costo/valor del uso), flexibilidad para la re-planificación, retorno de la inversión (ROI), definición de riesgos para sortear dificultades lo antes posible en reuniones iterativas e incrementales, mayor productividad y calidad dada la retroalimentación, trabajo conjunto de todos los actores participantes, análisis de lo obtenido y autogestión del equipo. Para lograr poner lo previamente expuesto en práctica, se plantean los Sprints, entendidos como reuniones que, según Trigas Gallego (2012), se pueden dividir en tres fases:

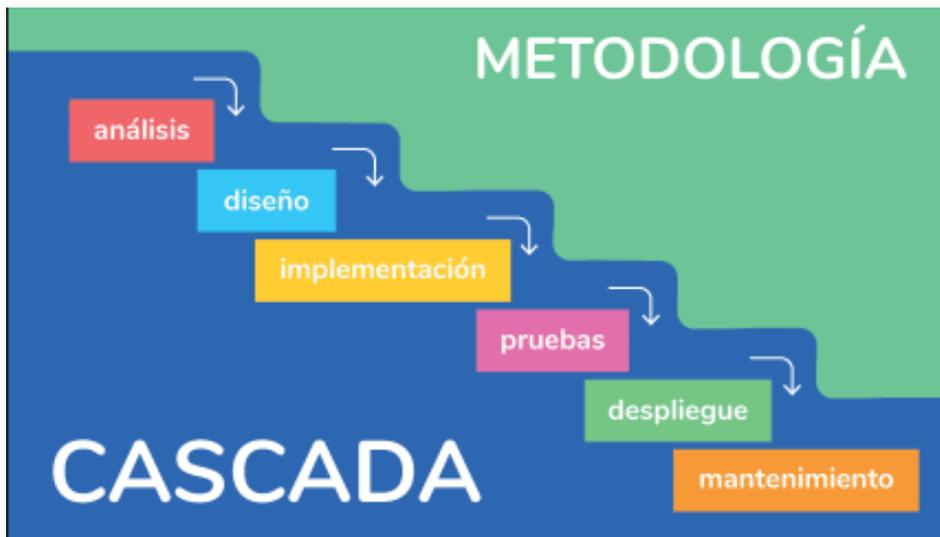
...(a) en la primera fase se desarrolla una planificación del Backlog, dentro del cual se definen las prioridades de los requisitos y la planificación del primer sprint 0, con los objetivos y el trabajo que se necesita completar en esa iteración. Durante esta fase se obtiene la lista de tareas a realizar; (b) para la segunda fase se genera un seguimiento del sprint. Es una fase de reuniones diarias donde se evalúa el lugar del proyecto en el que se encuentra el equipo, los avances desde la última reunión, los trabajos que se realizarán hasta la siguiente reunión y se analiza la forma de solucionar los inconvenientes que surgieron durante el desarrollo y (c) en la tercera fase, cuando concluye el Sprint, se aplica una revisión del incremento que se ha generado, se presentan los resultados finales y una versión de ayuda para mejorar la realimentación del cliente.

Dentro de los roles que se asignan en esta metodología hay dos tipos: por un lado aquellos que forman parte del proceso en su totalidad, y por otro, los que son necesarios para la retroalimentación, pero no son parte de todo el proceso. Dentro del primer grupo encontramos al dueño del producto, al maestro Scrum, y el equipo de trabajo (desarrolladores). Por otro lado, están los usuarios, los *stakeholders*, y gerentes (*managers*).

Presentamos a continuación una posible adaptación, teniendo en cuenta los actores participantes en UdelaR.

Reuniones	Actores	Ejecución
Planificación de <i>Backlog</i> (definir y jerarquizar lo que se necesita para el producto)	Equipo PRG - GEIn Equipo PRG - Comunicación Arquitectos Intendentes	Reuniones de diseño (blueprint) Prioridades de en el armado Categorías principales Diseño
Seguimiento del <i>Sprint</i> (reunión semanal y diaria de puesta a punto)	Equipo de PRG - GEIn Usuarios (proveedores de feedback)	Diseño, revisión. Reuniones diarias sobre objetivos cumplidos, por hacer y desafíos encontrados.
Revisión del Incremento (Definido como valores que se van agregando al producto en su proceso)	Equipo de comunicación Equipo de PRG Arquitectas	Ajustes en el diseño Necesidades previas a su uso(reajuste del backlog) Armado de talleres Aplicación y uso. Revisión de backlog y nuevos sprints.

Este tipo de metodología debe dialogar con una metodología más tradicional de efecto cascada, ya que, suele ser la más aprendida en la UdelaR, se configura de un proceso lineal que se evoca en la siguiente imagen.



Imágen extraída y adaptada de TecnoPro Perú (2022)

Esto implica generar acuerdos, diálogos y revisiones sobre procesos con los actores que intervienen directa e indirectamente. El registro del encuentro de estas nuevas formas de gestión será crucial para capitalizar las experiencias y los procesos. Cabe destacar que los cargos dentro del PRG son políticos³, por lo que un cambio del Rector de UdelaR puede implicar un cambio de todo el equipo de PRG, a excepción de la secretaría. Por lo que el meta-análisis de los procesos e interacción serán un capital fundamental para los nuevos integrantes del PRG, y poder así continuar estratégicamente con el diseño, desarrollo e intervención estratégica.

C- Comunidad de Prácticas como territorio de intercambio

Creación de los videos para comunicar externamente

Como se mencionó en el capítulo introductorio, una de las líneas de PRG se denomina Comunidad de Prácticas. Uno de sus desafíos es lograr la difusión de las experiencias en Udelar. En este sentido, durante la pasantía se propuso realizar al menos un video, el cual

³ Los cargos políticos se diferencian de los cargos interinos y efectivos ya que como menciona el Artículo 8º de la ordenanza de los cargos de ProRectores.- Los Pro-Rectores cesarán en cualquier momento, por decisión del Consejo Directivo Central -por mayoría absoluta de componentes-, o, cada vez que se produzca la renovación de los titulares de los cargos y tomen posesión quienes fueren designados.

transmita a través de acciones concretas que representen los aspectos teóricos, conceptuales e ideológicos por detrás de la comunidad de prácticas. Así, los pasantes participantes: María Inglese, Lucila Coore e Ignacio Silveira fuimos invitados a diseñar un guión, para luego ser compartido y ajustado por el equipo de CP. Una vez armado el guión y subdivido en tres partes, 1- Pensar el continuum inter - multi - trans, 2- Terrenos fértiles de aprendizaje, 3- La comunicabilidad como eje transversal, se agenda con Facultad de Psicología para utilizar el patio y grabar en coordinación con el área de comunicación del PRG (ver anexo C) o <https://gestion.udelar.edu.uy/programas/lineas/formacion/comunidad-de-practicas>.

Teorías y conceptos por detrás

En el lineamiento de Transformación organizativa se desarrolla el proyecto de Comunidad de prácticas que apunta a consolidar una red amplia, abierta y horizontal, integrada por equipos de gestión y grupos académicos especializados; con el objetivo de articular experiencias de gestión universitaria, promover la coproducción y el aprendizaje conjunto de herramientas y procesos para avanzar en la mejora de la gestión universitaria integral⁴. Además se han desarrollado diferentes proyectos en el área de Comunidad de prácticas y Entornos de aprendizaje como: el Programa Integral Metropolitano, el Apex-UdelaR (Programa interdisciplinario integral de proyección).

Las comunidades de prácticas se definen como un conjunto de personas que se comprometen a participar en un proceso de aprendizaje colectivo dentro de un dominio o ámbito compartido de esfuerzo humano, con el fin de construir conocimientos y aprender, elemento clave para mejorar el desempeño en diversas áreas Wenger-Trayner, E. (1998). Se componen de 3 características:

- *el dominio* - tiene una identidad definida por un ámbito o dominio de interés común.
- *la comunidad* - los miembros se comprometen a participar en actividades y

⁴ Prorectorado de Gestión, UdelaR (2021). Tomado de: <https://gestion.udelar.edu.uy/index.php/>

discusiones, a ayudarse entre sí, compartir información, y construir relaciones que les permitan aprender los unos de los otros.

- *la práctica* - una comunidad de práctica no es una mera comunidad de interés, es una práctica compartida con interacción sostenida y autoconsciente.

Por otro lado, encontramos a *los entornos de aprendizaje*, son aquellos escenarios de comunicación dónde es posible hacer mapeo, trabajar, pertenecer, participar y llegar a acuerdos entre los distintos actores involucrados, en diferentes contextos y situaciones; configurándose un saber-hacer con otros en los distintos procesos participativos donde se necesitan equipos de trabajo que autogestionen sus procesos, tener una metodología acorde a la intervención y así llegar a una construcción interdisciplinaria entre la diversidad de organizaciones/colectivos.

Anteriormente, es posible visualizar la *ecología de saberes* como lo plantea Boaventura de Souza Santos (2010), diálogo entre los saberes científicos y los saberes populares, entendiendo que ambos se pueden enriquecer y además asegura que esto sirve de base para la creación de nuevas comunidades epistémicas, dándole a las universidades un nuevo espacio de interconocimiento pudiendo trasladar de los actores sociales al interior de ellas los conocimientos y saberes más importantes y así generar su extensión. Reflexionar sobre lo que ya existe nos ayuda a generar cambios significativos sobre las visiones del mundo que tenemos asimiladas, siempre y cuando los actores involucrados estén abiertos a las distintas visiones y pensamientos. Tener iniciativa y apertura a las distintas resoluciones es ampliar de alguna manera la perspectiva del problema complejo en cuestión; el proceso continuo de cuestionar los paradigmas en los que nos regimos y dar rienda suelta a nuevas alternativas de cambio requiere de un pensamiento reflexivo, creativo y al mismo tiempo estratégico y crítico. Aprender a desaprender el camino, observar desde otra perspectiva, para lograr cambiar o intervenir las propias narrativas tratando de lograr consenso entre sí.

Por último, otro terreno fértil de diálogo entre saberes es el implementado por Orlando Fals Borda (1979), conocido como *Investigación-Acción Participativa (IAP)*, que es la transformación de la teoría en praxis, donde además de esta transformación debe haber una participación común entre investigadores e investigados, donde la construcción viene desde abajo. Se debe tener en cuenta la memoria histórica de los grupos, organizaciones, colectivos, instituciones; generando un diálogo de saberes integrando el conocimiento científico en el sentido común. El autor se refiere a una apertura dialógica, un proceso de construcción social de aprendizajes y de conocimientos para el cambio. Es posible vincular con la IAP el concepto de “educación popular” que involucra al pueblo, que evita la reproducción hegemónica de conocimiento de arriba hacia abajo. Su aplicación se da con un individuo senti-pensante, el trance de pensar sintiendo. A su vez, la IAP busca construir capacidad de agencia-investigadora en todos los participantes, generando sus propios corpus metodológicos-conceptuales.

Reflexiones sobre el Rol de la Comunicación en la Pasantía

Haber transitado por la pasantía y participado en la elaboración de sus productos: taller de reflexión, el OG, y el video deja como lección la importancia de la comunicación, un aspecto que en la LED es apenas teorizado. Por tanto, se recurre en su reflexión a otros pensamientos: ciencias de la comunicación, IAP y la importancia de la devolución sistemática, para mejor entender que no hay "una" forma de comunicación, sino que varias, pero las más efectivas son las multidireccionales y participativas. Cabe reflexionar sobre tres posibles desafíos:

- ¿Qué desafíos emergen en el vínculo entre actores diversos y que métodos y herramientas trae una persona Lic. en Desarrollo?
- ¿Qué desafíos emergen del tránsito por lo disciplinar, multi, inter y trans durante un mismo proceso?

- ¿Qué desafíos surgen en el encuentro de diferentes saberes? ¿Se genera conocimiento?

Es en esta lógica de cuestionamiento que se trae a la Comunicación como disciplina, para aportar una mirada de su perspectiva transversal y longitudinal en todos los procesos. En este sentido, se entenderá a esta disciplina como: “La Comunicación Educativa y Comunitaria... como «la otra comunicación»: un campo profesional, académico, disciplinar y de práctica social, que apuesta a la investigación, la construcción de conocimientos y la producción de procesos educativos, retomando tradiciones latinoamericanas de larga data” (Kaplún, 2007:311). Cabe destacar, que este enfoque se enmarca a su vez desde un paradigma de comunicabilidad constructivista que “No propone un cuerpo de conocimientos que se transporta y aplica a nuevos contextos, sino el ser parte de procesos de participación y construcción colectiva.” (Acosta et al. 2011:408)

Este encuadre de la comunicación y la comunicabilidad nos permite transitar dentro de un marco conceptual para dar una posible respuesta a los desafíos que se plantean en la reflexión. Por un lado, los desafíos se encuentran en el punto de contacto entre el Licenciado en Desarrollo y los otros actores, por otro lado, en el tránsito y movimiento recursivo de los procesos disciplinares que envuelven a las áreas del conocimiento involucradas, y por último, el desafío que implica articular los conocimientos científico-académicos con los saberes tácitos-no académicos. Es necesario destacar que las dificultades que se plantean, no se tornan explícitas ni de carácter dificultoso, pero sí conocidas, por lo que se plantea desde un principio utilizar la comunicación y la organización para un diseño estratégicamente facilitador que permita un recorrido orgánico y fluido de los procesos.

Para abordar aspectos relacionados al conocimiento, desde su aplicabilidad a su construcción y metodología se entiende como punto de partida el concepto de comunicación y el pensamiento crítico el cual “no es patrimonio de los intelectuales, ni es sólo una

«corriente», sino que es una construcción permanente de todos aquellos involucrados en los procesos cotidianos de transformación de sus realidades” (Acosta et al. 2011:407)

Por lo tanto, la comunicación será un “instrumento y método” para promover la participación diversa de los procesos de transformación y generación de conocimiento tanto de los productos finales, como de los productos capitalizados en el proceso.

La comunicación, por lo tanto, no sólo acompaña los procesos en un plano longitudinal y transversal, sino que también lo hace con tres enfoques: hacia el exterior, hacia el interior, y con un mecanismo de transformación. En todo momento se debe tener en cuenta que el carácter del mismo es transformador y participativo, por lo que no se buscará aplicar “protocolos” sino construir en conjunto. También podemos observar que los momentos de comunicación interna se encuentran durante todo el proceso, siendo terrenos fértiles para construir comunicabilidad: “Una comunicación democrática, participativa, no puede desarrollarse con modelos relacionales autoritarios, transmisores, o en estructuras organizativas verticales, concentradoras de información. Por eso se busca generar canales, habilitar ámbitos y espacios diversos, elaborar medios y mensajes de «ida y vuelta», proponer modalidades de organización más horizontales, en el marco de estrategias integrales y participativas.” (Acosta et al. 2011:415) Es en este sentido, que la comunicación interna no es aquella direccionada *top-down* y para adentro, sino que requiere de un proceso recursivo, de una retroalimentación efectiva que permita agudizar el entendimiento de los códigos que manejan los diferentes actores, en términos lógicos, metafísicos, lingüísticos, narrativos, y metodológicos.

Un ejemplo que puede dar luz está presentado dentro de la Investigación-Acción-Participativa que plantea Orlando Fals Borda: “el principio de la “devolución sistemática” fue uno de los que más energías desató y más polémicas suscitó, quizás por tocar con elementos obvios que muchas organizaciones gremiales y políticas

habían relegado a segundo plano, no obstante su importancia. Porque asegurar la comprensión de lo que uno hace, dice o escribe, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.” (Fals Borda 1997:98) En referencia a la comunicación interna observamos que manejar códigos comunes no es parte del “sentido común” sino que se debe generar intercambio en la interna de los participantes para construir códigos e identificar puntos de encuentro para lograr objetivos comunes y crear puentes que permitan realizar tanto cruces conceptuales como metodológicos entre disciplinas; al realizar esto de forma consciente, estratégica y reflexiva también le permitirá al equipo lograr analizar y comunicar a otros los diferentes procesos. A su vez, este “diálogo sistemático” debe transformarse en algo sistémico ya que para la comunicación externa -la cual también es parte continúa del proceso- es necesario comunicar de forma clara y justificada -epistémicamente- para su validación y cumplimiento de una posible “doble hermenéutica” (Giddens, 1987).

A la hora de capitalizar las experiencias y registrarlas de forma comunicable se encuentran dos virtudes respecto a los procesos de construcción de conocimiento: la validación con otros, y la identificación del quehacer metodológico-disciplinar. Registrando posibles nuevas formas de trabajo multi, inter o transdisciplinar que generen aprendizaje con posibilidad de escalabilidad. Es aquí donde esta misma lógica de construir comunicabilidad trasciende la barrera de lo disciplinar, y propone un diálogo con otros saberes y formas de construir el saber: “El esfuerzo de comunicarse implica, por lo menos, reconocer las posibilidades de comprensión de nuevas ideas por los colectivos o comunidades... Se ensayaron, en consecuencia, actividades diseñadas para romper, aunque fuera parcialmente, la barrera cultural con las comunidades campesinas, obreras e indígenas. Se trató de ajustar aquellos principios y técnicas de comunicación a la situación.” Fals Borda (1997:284). Sin embargo, más allá del registro exhaustivo del proceso y la comunicación, se podría tornar un desafío comunicar hacia otros externos con lógicas de pensamiento diferentes sobre cuestiones de la validación.

Diálogo con (B) La Gestión Edilicia Integral

Cuando nos referimos a construir comunicabilidad nos basamos en la experiencia de “La Comunicación Educativa y Comunitaria” que se plantea, en el actual plan de estudios de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, como «la otra comunicación». Transfiriendo a lo organizacional, este es el caso del enfoque que se le da a GEIn, con un equipo que no busca dar protocolos de acción, sino que busca a través de diferentes herramientas, observar, participar, construir y capitalizar las experiencias y los aprendizajes para que la comunidad haga visible su forma y sentido del trabajo, y así lograr construir en conjunto con un diseño a futuro común.

También se observa en el caso del IAP que plantea Fals Borda: el principio de la “devolución sistemática”. Este método de la devolución sistemática puede ser utilizado con sus variaciones a nivel organizacional para lograr pulir y mejorar los canales y flujos de comunicación, en definitiva, construir comunicabilidad para diseñar conjuntamente de forma sistemática y sistémica. Los procesos recursivos de la GEIn integran diferentes actores, seleccionados estratégicamente, para lograr redefinir y reconstruir las formas de pensar, diseñar, actuar sobre y desde las infraestructuras. Esta metodología de trabajo se enmarca dentro de los paradigmas planteados por la comunidad de prácticas.

Conclusiones

Para concluir, la comunicación es entendida como un eje paralelo y simultáneo a los procesos organizacionales de las comunidades de prácticas. En este sentido, dependiendo del paradigma de comunicación que adoptemos serán las diferencias en ocho aspectos:

1. los abordajes
2. las categorías
3. las propuestas a futuro
4. la toma de posición sobre los problemas
5. las situaciones, las prioridades al buscar soluciones

6. la información
7. la participación
8. la gestión

Nos situamos durante la pasantía en un paradigma que plantea la comunicación/educación/organización como un campo complejo, de articulación e intersección, entre diversos actores o agentes, intereses, expectativas, tiempos, sentidos y lugares, que permite abordar el hacer, las formas de representarlo y colectivizar. En este sentido lo inconmensurable no debe descartarse por lo aparentemente “más válido”, sino que co-existir y buscar herramientas para entenderse entre sí.

CAPÍTULO III - Aportes del Desarrollo Como Área Del Conocimiento

A la hora de pensar el Desarrollo como una disciplina se lo puede observar desde diferentes perspectivas. En cierto sentido, como lo plantea Michael Gibbons (1997) en su definición de “modo 2” de hacer ciencia, sitúa al campo del investigador como uno que requiere una articulación y recorrido por lo disciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar para afrontar problemas del mundo, situaciones de vida real. El Desarrollo, como campo de estudio, se plantea este “modo 2” a la hora de investigar y transformar la realidad, por lo tanto, juega un rol de disciplina que participa y articula; y a su vez, de área del conocimiento o transdisciplina que observa, describe y construye teoría y método del trabajo articulado. Este tipo de acción, también dialoga con los cuadrantes presentados por Stokes⁵ (1997), particularmente con el cuadrante de Pasteur que propone una categoría para clasificar el hacer ciencia que construya conocimiento y a su vez sea aplicable, y que al convivir en proceso recursivo encuentre momentos de compartir conocimiento, aplicar, revisar, reformular, innovar, etc. Es aquí, que nos detenemos a pensar: ¿Es el desarrollo una disciplina? O por el contrario ¿Es el desarrollo un observador-participante de la interdisciplina? Desde esta perspectiva es interesante observar como, por un lado, desde una mirada Kuhniana, los estudios del desarrollo han funcionado como un “quebrador de paradigmas” de ciertas disciplinas, para generar uno nuevo siendo una herramienta de transición de la inconmensurabilidad. Y desde una perspectiva de Feyerabend, en el cual la inconmensurabilidad no quiebra sino que construye puentes entre diferentes saberes, los estudios del desarrollo también podrían jugar un rol actante en la construcción de estos puentes y diferentes saberes. Cualquiera sea el caso, sin ser excluyentes, los estudios del desarrollo mantienen una constante a la hora de observar e intervenir los procesos de cambio,

⁵ Los 4 cuadrantes de Stokes (1997) son: observación tácita, investigación pura, investigación pura-aplicable, y únicamente aplicable.

y parecería ser una característica ontológica de “doble hélice” (tomado de los estudios de ADN y genética): en paralelo una participa e interviene, y la otra registra e investiga.

Al pensar los estudios sobre el desarrollo como inherentes a observar procesos de cambio y por lo tanto dialogar con otras disciplinas, podemos entonces imaginar a modo de metáfora como un mapa que estudia los procesos de desarrollo, que es dinámico y que permite ubicar en él diferentes disciplinas y movilizar sus fronteras.

Esta última reflexión nos invita entonces a pensar, cómo y desde dónde aporta el Desarrollo como área del conocimiento. Desde su corpus metodológico que dependerá del encuentro entre fronteras disciplinares, y/o desde el conocimiento epistemológico del desarrollo como disciplina. Para realizar el siguiente análisis es necesario definir conceptos claves.

La Transdisciplinariedad, implica la fusión de las disciplinas. Es de destacar que, el *continuum* disciplina, multi, inter no implica una necesaria progresividad de lo peor a lo mejor, y que por lo tanto éste no es necesariamente un estadio deseable, sino que dependerá de las circunstancias concretas en cada caso. En una transdisciplina se genera una nueva entidad de conocimiento que resulta ser mucho más que la suma de las partes.

La interdisciplinariedad responde a un cambio en la forma de hacer ciencia. La especialización, que alcanzó su auge a mediados del siglo XX, proponía que todo objeto de estudio se encontraba conformado a su vez por un conjunto finito de elementos que debían ser estudiados individualmente para luego poder reconstruir el todo. Si bien es innegable todo el conocimiento generado a partir de este modelo analítico, también generó una serie de dificultades cuyas consecuencias impregnan la ciencia hasta el día de hoy. La especialización provocó que la ciencia se encuentre conformada por instituciones completamente o parcialmente aisladas según su especialidad e incluso competitivas entre sí. Incidió también

en las personas hacedoras de ciencia, provocando que tengan un conocimiento cada vez más parcelado de la realidad (Pombo, 2013).

A partir de la década del 1970 muchas científicas y científicos comenzaron a comprender que existía un universo ilimitado de complejidades y que no era posible llegar a una parte última desde la cual comenzar a reconstruir el todo, por lo que se comenzó a modificar el modelo analítico y a ser valorada la interdisciplinariedad. A su vez, este auge fue acompañado de la creación de nuevas disciplinas. La siguiente tipología tomada de (Pombo, 2013) y (Thompson Klein, 2015):

- *Ciencias de Fronteras*: disciplinas híbridas conformadas por dos disciplinas tradicionales. Por ejemplo, la Historia Económica.
- *Interdisciplinas*: cruzamiento de disciplinas científicas con disciplinas del campo industrial y organizacional. Por ejemplo, la Sociología de las Organizaciones.
- *Interciencias*: cruzamiento de varias disciplinas y surgimiento de una nueva conformada por un conjunto heterogéneo y plural de disciplinas, siendo imposible establecer cualquier especie de jerarquía entre ellas. Por ejemplo, la Ecología o el Desarrollo Humano.

Junto a estas nuevas disciplinas surgieron también nuevas prácticas de investigación:

- *Prácticas de importación*: cuando una disciplina actúa como importadora tomando para sí las prácticas, metodologías y lenguajes de otra disciplina.
- *Prácticas de cruzamiento*: cuando un problema con origen en una disciplina concreta, no puede ser resuelto por ésta y es necesario que se crucen otras.
- *Prácticas de descentración*: surgen a partir de problemas nuevos y complejos como el ambiente o el clima. Este tipo de problemas suelen ser producto de la globalización, dependen de la cooperación internacional e incluyen enormes cantidades de datos que deben luego ser procesados. La interdisciplinariedad puede aquí ser llamada

descentrada. No existe una disciplina principal sino un policentrismo de disciplinas. Se considera que las prácticas de descentración serían deseables que se dieran en los estudios del desarrollo debido a sus características.

- *Prácticas de compromiso*: surgen a partir de temáticas extremadamente complejas, que parecerían ser demasiado abarcativas para el ser humano y que llevan siglos en boga, por lo que todas las posibles disciplinas pueden aportar.

En este caso, se toma a los estudios del desarrollo como una interciencia que permite el abordaje de problemas y estudios del mundo con un enfoque de diálogos entre disciplinas, con configuraciones dinámicas. Y generando a su vez, conocimiento para sí.

¿Cómo se asocia el Desarrollo a los tres productos del capítulo II?

En el capítulo II se presentaron tres productos, con sus procesos correspondientes. En primer lugar, el armado de talleres sobre aprendizaje organizacional, en segundo lugar, la generación de un Organizador Gráfico para la Gestión Edilicia Integral, y en último lugar un video para Comunidad de Prácticas. Nos preguntamos entonces cómo han aportado los estudios del desarrollo ¿Ha sido el Desarrollo un mapa que provee la asignación de territorios y fronteras aportando los conocimientos previos sobre trabajos y cruces entre disciplinas? ¿Ha sido el área que observa, analiza y direcciona un cambio con un paradigma de desarrollo? ¿Ha aprovechado los contextos de trabajo para generar conocimiento como área?

A continuación se presenta una tabla que facilite la comunicación del análisis realizado, enfocado en métodos y herramientas utilizadas para los tres procesos.

Rol de los Estudios del Desarrollo	Métodos y Herramientas	Disciplinas Involucradas
Actuar como mapa y analizar/situar fronteras	<ul style="list-style-type: none"> ● Recolección y lectura bibliográfica ● Sistematización de información (cualitativa y cuantitativa) ● Entrevistas a actores (demanda/oferta) 	Arquitectura Urbanismo

	<ul style="list-style-type: none"> ● Focus group ● Reuniones interdisciplinarias (con profesionales) ● Grupos de discusión teórica ● Reuniones con comunicación y diseño ● Mapeo de actores y análisis de Red de actores ● Calendarización: proyecto de intervención o ecología de intervenciones. ● Análisis de función e identidad del PRG ● Utilización y armado de organizadores gráficos 	Diseño Gráfico Comunicación Gestión Sociología Educación
Observar, registrar y direccionar la visión y misión	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión de protocolos comparando y contrastando con proto-organizador gráfico ● Sistematización de entrevistas hechas para re-planificar subproductos y objetivos ● “Mezclar visiones” para reformular el producto final ● Reuniones de retroalimentación con actores diversos ● Utilización y armado de organizadores gráficos 	Programación Desarrollo + Saber no disciplinar
Generar Conocimiento para los estudios del Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ● Bitácora de registro ● Utilización y armado de organizadores gráficos 	local de actores

Podemos observar que, transversalmente los Estudios del Desarrollo como área de conocimiento permea en los tres procesos, y de las tres formas. Articulando entre actores, direccionando el sentido de acuerdo a los objetivos y los paradigmas de desarrollo presentes en los actores participantes (que pueden o no ser visibles y explícitos), y por último registrando para generar conocimiento tanto respecto a su alcance, métodos y herramientas, perspectivas (marcos teóricos y conceptuales), e implicaciones éticas.

Cabe destacar, que existe una *physis* (sentido de la cosa) detrás de cada plan, mapa o forma de trabajo que carga de intencionalidad, y direcciona la práctica. Por ese motivo, es necesario analizar qué paradigmas de desarrollo son explícitos e implícitos en los procesos de trabajo.

Diálogos entre los Paradigmas en Juego

A la hora de analizar qué paradigmas están en juego, debemos en primera instancia explicitar los que existen dentro del plano académico de los estudios del desarrollo y sus características. Existen distintas corrientes, quizá paradigmas, sobre los fines y medios para el desarrollo. Incluso quienes proponen abandonar la propia idea de desarrollo. Van desde aquellos que ven el desarrollo como sinónimo de crecimiento económico y sus derrames como se elabora en Las etapas del crecimiento económico de Rostow (1960), hasta pensadores decoloniales que ven en el paradigma del Buen Vivir Vivir Bien una alternativa al desarrollo de Gudynas (2011). Entre medio, la concepción de las relaciones centro-periferia y los intercambios desiguales de Prebisch (1950), desarrollo humano y la noción de capacidades y oportunidades de Sen (1999), desarrollo sostenible y su compromiso a nivel global (ONU, 2023), y el postdesarrollo, presentado a continuación de Escobar (2012).

Las cuestiones que hacen eco y encuentran su sustento en el concepto de post-desarrollo y progreso empiezan a articular un pensamiento entre sociedad, economía, cultura, educación, una abordaje interdisciplinar o hasta transdisciplinar que busca, como objetivo explícito transformar la realidad y acumular capital metodológico en su proceso. La identidad y el carácter reflexivo, metacognitivo, vigilante, formativo, de proceso dinámico, de contenido metodológico, de investigación-acción, son insustituibles en la construcción del paradigma.

Aquí, como plantea Escobar en “El postdesarrollo como concepto y práctica social” podemos decir que este movimiento social reúne las características para enmarcarse una teoría de desarrollo postestructuralista. Se presenta un cuadro a continuación (modificado de Escobar. p. 21, 2012) para facilitar la interpretación.

Dimensión	Categoría	Interpretación de Dimensiones
Epistemológica	Interpretativa/constructivista	Busca interpretar el rol de la mujer, del gobierno y la expresión de la desigualdad (injusticia) y construir un cambio, un relato, y una visión que comulgue con diferentes realidades sociales. Un diálogo entre paradigmas. Una producción de conocimiento desde la interdisciplina.
Claves	Lenguaje - Sentido (significación)	Construcción de realidad a través del lenguaje, dar nombre al "hecho social" a la cosa, para estudiarla y hacerla visible. A su vez, el lenguaje inclusivo como instrumento transformador.
Objeto de estudio	Representación / discurso Conocimiento-poder	Manifestaciones del hecho social. Análisis discursivos (ideología de fondo). Conocimiento como herramienta transformadora. Doble Hermenéutica (Giddens, 1982)
Actores relevantes	"Comunidades locales" Nuevos movimientos sociales y ONG Todos los productores de conocimientos (incluidos individuos, Estado, movimientos sociales)	Una investigación-acción-participativa (Fals Borda, 2014) - ONGs y movimientos sociales que luchan por la igualdad.
Preguntas del desarrollo	¿Cómo Asia, África y Latinoamérica llegaron a ser representados como subdesarrollados?	Aquí cabe operacionalizar dentro del subdesarrollo y encontrar derechos humanos, rol de la mujer, bonos de género, participación en el mercado laboral, políticas demográficas (Calvo et al. 2007), estructura de la familia o el hogar, oportunidades de acceso (Sen, A. 2014)
Criterios para el cambio	Transformación de la economía Política de la verdad Nuevos discursos y representaciones (pluralidad de discursos)	Participación interdisciplinaria. Encuentro de diferentes paradigmas. Políticas afirmativas y reparatorias.
Mecanismos para el cambio	Cambiar las prácticas de saber y hacer	Participación de comunidades y organizaciones Evaluación de impacto local Registro, vigilancia y producción de conocimiento de campo y metodológico.
Etnografía	Cómo los productores de	Ecología de saberes (De Souza, 2010)

	conocimiento resisten, adaptan, subvierten el conocimiento dominante y crean su propio conocimiento.	Inconmensurabilidad (Feyerabend, 1982) Discursos de poder y agenda política. Investigación-acción-participación (Fals Borda, 2014) Evaluación de impacto de Políticas públicas.
Actitud crítica respecto del desarrollo y la modernidad	Articular una ética del conocimiento experto como práctica de la libertad (modernidades alternativas y alternativas a la modernidad)	Actitud reflexiva y transformadora. Desarrollo del pensamiento crítico.

Dentro de un marco postestructural, con diferentes dimensiones que dialogan entre sí, cabe preguntarse: ¿Es dentro de este marco que nos posicionamos? - Sin entrar en un discurso estricto, pero sí buscando aportar una mirada que enmarque, podemos decir que hay ciertas descripciones (presentadas en la tabla anterior) que nos permiten dialogar con la experiencia dentro del PRG, lugar donde se desarrolló la pasantía, y pensar en un diseño estratégico para el futuro. El concepto de ecología de saberes presentado por Boaventura de Souza, (de Souza 2010) “La universidad del Siglo XXI” o el de investigación acción participativa como plantea Fals Borda (2014) en "El problema de investigar la realidad para transformarla por la praxis" propone un encuadre que permite organizar esta interacción entre academia, estado, organizaciones y otros. En la relación de la experiencia y lo conceptual Fals Borda propone que la experiencia se capitalice y se pondere para poder dialogar con cuestiones más conceptuales de la academia. De esta forma, se puede observar y analizar procesos, acciones, objetivos y posibles logros teniendo en cuenta su *physis* y a su vez diseñar mejores estrategias para comunicar y transformar la realidad. A la hora de profundizar en aspectos metodológicos, Fals Borda propone una mirada de ruptura o una flexibilización, desde el método más rígido al de hacer ciencia. En otras palabras, no promueve la práctica de un método científico establecido y que responde a otros paradigmas más positivistas, sino que, fomenta un hacer ciencia que registre su proceso de forma exhaustiva en conjunto, logrando así que el producto de la investigación no sea sólo el impacto de la misma sino también la

metodología aplicada por todos los participantes. Por lo tanto, en cuanto al uso de las técnicas el autor plantea ser más flexible y profundo para recoger datos e interpretarlos. A modo de conclusión, se propone observar la relación entre sujetos como una relación cargada de sentido en sí misma, generando una identidad en la relación que es de suma importancia para lograr objetivos transformadores. Hay un aspecto particular que esta noción hace visible y pragmática: la comunicación, informar de manera “amigable” para los usuarios y no caer en una "endogamia informativa" que solo académicos o ciertos grupos puedan leer e interpretar. Entonces, aquí podemos ver como los conceptos detrás de Comunidad de Prácticas, del Espacio G y del Organizador Gráfico dentro de GEIn se enmarcan dentro de esta línea de pensamiento.

CAPÍTULO IV: Reflexiones Finales y Recomendaciones al PRG

Al situar la intervención en la UdelaR, debe definirse en primera instancia a que tipo de institución nos estamos refiriendo: una “macrouniversidad” (Dricksen citado en Diconca 2012). La Universidad de la República es la única universidad pública y la más grande de Uruguay. Cuenta con más de 135 mil estudiantes de grado, según datos de 2018 del relevamiento continuo de estudiantes. Actualmente tiene presencia edilicia en 14 departamentos del país. Su actual rector desde 2018 y reelecto en el 2022 para un nuevo periodo es el economista Rodrigo Arim. A su vez, como señalan Diconca, B. et al en “Desvinculación estudiantil al inicio de una carrera universitaria” (2012): “Se trata de una institución de carácter autónomo, que tiene a su cargo la educación pública superior en todo el territorio nacional, cogobernada por representantes de los tres órdenes (docentes, estudiantes y egresados).”

Existen cuestiones estructurales y de funcionamiento que condicionan la formulación y continuidad de los proyectos. El Rector de la universidad, y los ProRectores y su equipo son cargos políticos (a excepción de la secretaría), lo que significa que son cargos que perduran si el CDC aprueba lo propuesto por el Rector. La gestión en el Rectorado tiene una duración de 4 años, con opción a ser reelecto por 4 años más, por lo tanto a la hora de diseñar e imaginar cambios con objetivos alcanzables y medibles estos deben estar en un plazo de 4 años. La variable contextual, tiempo y espacio juegan un rol crucial ya que, proyectos que se imaginan, diseñan, planifican, ejecutan, evalúan y se establecen se proponen dentro de un marco temporal que debe dialogar con tiempos de otros servicios y otros funcionarios. Funcionarios con diversas características, tiempo completo, multiempleo, TAS (técnicos, administración y servicios), Docentes, en diferentes localidades, etc. Estas características hacen que, más allá de los tiempos estipulados por el PRG, los proyectos deben rediseñarse según las

características del colectivo que se trabaje. En el caso particular de los talleres de reflexión (ver supra capítulo II con los productos de pasantía), el multiempleo y los tiempos jugaron en detrimento de su realización, ya que fue muy difícil coordinar tiempo y espacios comunes. En el caso del OG - GEIn los tiempos dentro del PRG contaban con cierta agilidad, pero a la hora de coordinar con otros actores debíamos alargar los plazos para poder coordinar, discutir y rediseñar. Esto pone en evidencia que la articulación diversa (por los actores que forman parte) complejiza tiempos y espacios si no existe un *hub* (entendido como lugar que centralice) que se dedique (al menos durante diferentes tramos) a gestionar el proyecto. Como evidencia de lo propuesto podemos decir que el proyecto que involucra el uso del OG dentro de GEIn se configuró en septiembre del 2021, y un año después, septiembre 2022 comienza el primer taller con el primer servicio. El video, relacionado con comunidad de prácticas, fue de una ejecución más ágil (2 meses) ya que fue dentro del PRG, entre CP y comunicación.

Esta experiencia, nos propone reflexionar sobre la elección de las metodologías que se utilizan en la macro-universidad, y si el cruce de fronteras nutre o enlentece los procesos. O si el hecho de sostener un paradigma que pretende involucrar a todos los actores y saberes requiere de tiempos más dilatados para el desarrollo de proyectos.

Recomendaciones al PRG: Metodología ágil y tradicional

Enmarcados en un marco temporal, en general de 4 años (duración del equipo de rectorado) u 8 en el mejor escenario (por reelección) podemos observar el uso de diferentes metodologías que pueden ser útiles a la hora de agilizar, definir y enmarcar formas de trabajo que logren, en su mejor utilización, un aprendizaje que trascienda las gestiones políticas y logren generar aprendizaje en la organización. Dentro de estas metodologías en boga podemos mencionar Scrum, Kanban, y Cascada. Las primeras dos hacen referencia a las metodologías ágiles que promueven diseccionar las acciones, a sub-acciones concretas en periodos cortos y ordenadas según valor que agregan al producto final. Estas metodologías

ponen en evidencia las actividades y tareas dentro de un espectro: fáciles y difíciles de concretar. A su vez proponen reuniones semanales para evaluar, revisar y aprender de los procesos que se llevan a cabo. Mientras que la metodología tradicional o en cascada, promueve ir paso por paso, teniendo claro el proceso y objetivo final, pero concretando tarea a tarea, agregando valor, y a lo último revisar y reflexionar sobre posibles cambios en el proceso.

Utilizar las metodologías ágiles en el marco del PRG puede agilizar los procesos, generar valor en momentos de más corto plazo para poder evidenciar qué es lo que sirve y genera impacto. Y a su vez, poner sobre la mesa la interacción entre actores y organizaciones, permitiendo reflexionar sobre la gestión en sí.

Teniendo en cuenta estos procesos reflexivos y de aprendizaje podríamos considerar generar espacios de IAR (investigación-acción-reflexión) dentro de una IAP con características de ecología de saberes. En otras palabras, funcionar teniendo en cuenta marcos teóricos-conceptuales y metodológicos que permitan llevar a cabo acciones, consensuadas con los actores que participen, obteniendo tanto un producto metodológico e interdisciplinar de las experiencias.

Aprendizaje organizacional

Este tipo de metodologías participativas-reflexivas ponen nuevamente el desafío del tiempo, ya que la agilidad de Scrum o Kanban está pensada para equipos como máximo de 10 personas, mientras que tanto la concepción de ecología de saberes como la IAP está pensada para comunidades más amplias. Por lo tanto, buscar un espacio de frontera entre estas metodologías podría resultar en un quehacer que facilite la interacción y duración de los proyectos, resultando en una metodología escalable a la macro-organización. Este proceso debe ser estratégicamente diseñado, planificado, ejecutado y vigilado dado que en

contrapartida siempre existen aquellos que prefieren mantener el status-quo o simplemente no comulgan con este paradigma, o están desligados de propósitos colectivos. Este estímulo dialoga con un paradigma de desarrollo que busca integrar a todos los actores para consensuar y entender miradas, entendiendo que todos los actores humanos poseemos capacidad de agencia, y aquellos no humanos capacidad de actancia. Podemos participar de una construcción colectiva que se dirija a la creación de un mundo que es territorio de interacciones diversas. Esto, siempre y cuando no sea algo local, sino que pueda capitalizarse para lograr -en alguno de sus aspectos- escalar a otras experiencias.

Finalmente, en relación a la capacidad de actancia de las cosas no humanas, en estas propuestas basadas en teorías relacionales, el rol de las cosas viene a tomar un lugar consciente, definido, y no dado o tácito. La actancia efectuada por las estructuras, objetos y espacios deja de ser algo ajeno sino que pasa a ser algo que se puede intervenir e influir de forma consciente y estratégica para lograr efectos deseados.

Lograr plasmar esta visión teniendo en cuenta la capacidad del espacio para organizar a los individuos podría ser proyectada en cómo se piensan y diseñan los campus universitarios, las oficinas del rectorado y protectorado, tanto los espacios presenciales como virtuales para así lograr involucrar a un actor más que fomente el aprendizaje organizacional.

Bibliografía

Acosta, J. (2016). Interdisciplinariedad y transdisciplinariedad: perspectivas para la concepción de la universidad por venir. *Alteridad. Revista de Educación*, 11(2). Pág. 148-156

Acosta Yamandú, et al. (2011). Pensamiento crítico y sujetos colectivos en América Latina. Núcleo-red «Pensamiento crítico en América Latina y sujetos colectivos» Espacio Interdisciplinario, Universidad de la República, Ediciones Trilce.

Calvo, J., et al. (2007). Importante pero Urgente. Políticas de población en Uruguay. *Rumbos*.

Diconca, B. (2011). Desvinculación estudiantil al inicio de una carrera universitaria. Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE), Universidad de la República.

De Souza Santos, B. (2010). Una epistemología del Sur. *Clacso Coediciones*.

EdeG. (2021). Comunidad de prácticas. Escuela de Gobierno. Universidad de la República. Recuperado de <https://escueladegobierno.udelar.edu.uy/index.php/comunidad-de-practicas/>

Escobar, A. (2012). Más allá del desarrollo: postdesarrollo y transiciones hacia el pluriverso. *Revista de Antropología Social*, 21(0).

Fals Borda, O. (2014). Ciencia, compromiso y cambio social. Colección Pensamiento Latinoamericano.

Feyerabend, P. K. (1982). La ciencia en una sociedad libre. Siglo XXI.

Gibbons, M., et al. (1997). La Nueva producción del conocimiento. Ediciones Pomares. Recuperado de <https://users.dcc.uchile.cl/~cgutierrez/cursos/cts/articulos/gibbons.pdf>

Giddens, A. (1982). Profiles and critiques in social theory (Vol. 2).

Gudynas, E. (2011). Buen Vivir: Germinando alternativas al desarrollo. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 16(54).

Latour, B. (2005). Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory. Oxford University Press.

Leoni, M. (2014). Reflexiones en torno a la sociología relacional procesual. *Revista Colombiana de Sociología*, 37(1), 67-88.

Pombo, O. (2013). Epistemología de la interdisciplinariedad. La construcción de un nuevo modelo de comprensión. *Interdisciplina*, (1). Universidad Nacional Autónoma de México.

Prebisch, R. (1950). The Economic Development of Latin America and its Principal Problems. United Nations Department of Economic Affairs.

Prorectorado de Gestión, Udelar. (2021). Planes de Gestión de Campus para UDELAR. Informe del Grupo de Trabajo en Gestión de Campus.

Rostow, W. W. (1960). The stages of economic growth: A non-communist manifesto. Cambridge University Press.

Santos, B. S. (2010). La universidad del Siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad. Trilce-Extensión Universitaria.

Sen, A. (2014). Development as freedom. Anchor Books.

Thompson Klein, J. (2015). Lexicon: un vocabulario para la interdisciplinariedad. En B. Vienni, P. Cruz, L. Repetto, C. von Sanden, A. Lorieto, & V. Fernández (Eds.), Encuentros sobre interdisciplina. Espacio Interdisciplinario.

Trigás Gallego, M. (2012). Metodología SCRUM. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya.

Universidad de la República. (2021). Protectorado de gestión. Recuperado de: <https://gestion.udelar.edu.uy/index.php/> el 10 de Diciembre de 2022.

Universidad de la República. (2021). ORGANIZADOR GRÁFICO: UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN EDILICIA INTEGRAL EN UDELAR. Recuperado el 10 de diciembre de 2022, de <https://gestion.udelar.edu.uy/form/organizador-grafico-4>

Universidad de la República. (2021, diciembre 17). Prorectorado, creación y cometidos. Universidad de la República Oriental del Uruguay. <https://gestion.udelar.edu.uy/institucional/pro-rectorado> Recuperado el 10 de diciembre de 2022.

Universidad de la República. (2021, septiembre 13). Programa de Gestión Universitaria Integral. <https://udelar.edu.uy/portal/2021/09/se-presento-el-ciclo-2021-2022-del-programa-de-gestion-universitaria-integral/> Recuperado el 10 de diciembre de 2022.

Visible Thinking | Project Zero. (s. f.). <http://www.pz.harvard.edu/projects/visible-thinking> Recuperado el 10 de diciembre de 2022.

Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (s. f.). Comunidades de práctica una breve introducción. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Argentina. Proyecto Educación y Nuevas Tecnologías. Área Educación. Pent. Flacso Argentina.

ANEXO A - Invitaciones a Talleres

invitación a talleres - Producto A



PENSANDO LO QUE HACEMOS

Espacio de reflexión teórica sobre nuestras prácticas

Les invitamos a un espacio de intercambio y discusión teórica sobre prácticas en organizaciones complejas.

El **jueves 10 de marzo a las 19:00 horas**, nos encontraremos presencialmente a conversar sobre el tema: "Organizaciones complejas: sobre las infraestructuras en la red de relaciones."

Nos motiva generar un intercambio sobre el rol de las infraestructuras en las redes de relaciones que hacen a las organizaciones complejas. Pensar cómo esto tiene implicancias en los modos de comprender el funcionamiento de las organizaciones. Y, fundamentalmente, pensar cómo esta comprensión de la acción tiene implicancias en el modo de hacer organización.

Algunas preguntas que nos hacemos:

- ¿Por qué hablamos de red de relaciones?
- ¿Cómo entendemos esto al pensar organizaciones complejas?
- ¿Qué dice esto sobre el embate macro-meso-micro?
- ¿Nos permite de hecho avanzar en abordajes de complejidad creciente?
- ¿Cómo es eso de que las infraestructuras tienen un rol en la red de relaciones?
- ¿Son actores? ¿Actantes?
- ¿Cómo esto potencia iniciativas de transformación?
- ¿Qué conexión tiene con las perspectivas sobre el desarrollo?

En un primer momento, se presentarán los siguientes estímulos para la discusión:

Presentación 1: Aportes de la sociología relacional-procesual para pensar las organizaciones complejas

Presentación 2: Las infraestructuras como actantes y los ambientes meso

Presentación 3: Espacios, género y desarrollo

En un segundo momento del encuentro abriremos un espacio de intercambio y discusión con base en las preguntas que nos convocan.

A QUIENES LES INTERESE PARTICIPAR, LES SOLICITAMOS CONFIRMEN ASISTENCIA RESPONDIENDO AL MAIL MARIANA.LEONI@UDELAR.EDU.UY, A FIN DE COMPARTIRLES ALGUNOS TEXTOS INSPIRADORES PARA EL INTERCAMBIO Y CONFIRMACIÓN DEL LUGAR DE ENCUENTRO.

ANEXO B - Organizador Gráfico



Antes de empezar:

- Esta herramienta es un orientador para instalar una gestión integral de los espacios y recursos universitarios
- Puede ser usada por quien gestione espacios y recursos
- Propone una pauta paso a paso para pensar distintas situaciones de gestión edilicia
- Hace visible el pensamiento: nos ayuda a ver cómo hacemos las cosas y cómo podemos hacerlas de un modo diferente
- Es una herramienta para usar e intervenir: nuevos elementos pueden incorporarse al organizador
- Sirve para que cada actor gestor de espacios desarrolle una mirada integral
- Es insumo para mejorar la coordinación y articulación
- Nos permitirá generar reflexión y capitalizar experiencias para un aprendizaje a nivel organizacional. Tiene por objetivos últimos, aportar al desarrollo de prácticas integrales en la gestión cotidiana y ser insumo para la elaboración de protocolos de gestión edilicia integral.

Datos personales

Nombre y Apellido

Servicio

Rol/Área

Correo electrónico

1. El espacio como actor



Pensar el espacio como actor es reconocer que **el espacio tiene impacto en cómo hacemos las cosas**. Interviene en nuestras relaciones. Dependiendo de sus características, el espacio se usa de una forma u otra, nos invita a conversar en grupo o trabajar en solitario, a transitar o quedarnos quietos, a quedarnos mucho rato o poco.

Cuando queremos gestionar espacios desde una perspectiva integral, es importante comenzar por responder las siguientes preguntas:

¿Quién habita este espacio?

¿Qué quiero que el espacio lo invite a (no)hacer?

2. Situaciones, problemas, desafíos



Cuando **gestionamos espacios, se nos presentan situaciones diversas**: hay espacios a mantener, a corregir, a ordenar, a diseñar. En cada situación, teniendo en cuenta cómo se usa o cómo queremos que se use el espacio, **podemos identificar limitaciones, ventajas, potencialidades**.

Detenernos a **observar la situación y describir lo que vemos**, nos ayuda a identificar elementos saliendo de la respuesta en automático.

¿Qué situación/problema estoy observando?

¿Qué características observo en esta situación/problema?

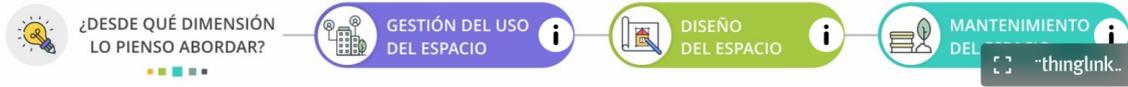
Característica



Puede agregar características clickeando en el signo +

Como gestor del espacio, nos compete buscar soluciones y desarrollar mejoras. Sin embargo, si pensamos la gestión de modo integral, reconocemos que las posibilidades individuales de acción no contemplan de partida todas las dimensiones del problema.

Entonces, es importante empezar por considerar, desde mi rol: **¿Desde qué dimensión lo pienso abordar?**



Seleccione desde que dimensión lo piensa abordar:

- Gestión del uso del espacio
- Diseño del espacio
- Mantenimiento del espacio

Puede seleccionar más de una

¿Qué otras competencias identifico en mi rol?

¿Qué debo hacer desde mi lugar?

¿Qué puedo hacer desde mi lugar?

¿Qué limitaciones encuentro? *

Este es un campo obligatorio

¿Qué herramientas me facilitan el hacer? *

Este es un campo obligatorio

¿Qué cosas me escapan?

¿Cómo se expresa la dimensión presupuestal?

Espacio de Articulación: ¿Qué otras dimensiones dialogan con la situación?

Más allá de lo que yo puedo o debo hacer concretamente en la situación, es importante poder identificar qué otros elementos entran en juego. Si quiero realizar una mejora, como por ejemplo instalar insumos para la gestión correcta de residuos en un pasillo, me pregunto: ¿Cómo esto afecta el tránsito? ¿Cómo afecta el diseño? ¿Cómo dialoga con el uso del espacio? ¿Quiénes transitan por el espacio?

¿Con que actor dentro de esta dimensión tengo que articular? ¿Qué necesito de este actor para desarrollar mi función?



1

2

3

4

[thinglink..](#)

3. Ejecutando y articulando



Momento de Articulación
 En este punto nos interesa ilustrar los momentos de la articulación que visualizamos podrá contribuir al desarrollo

de soluciones.

¿Qué se decide ejecutar?

[Espacio para responder]

¿Quién ejecutará?

[Espacio para responder]

¿Cuándo se articula?

Complete en cada cuadro la articulación que entiende necesaria y su motivo, colocadas en orden temporal estimado.

a. [Espacio] b. [Espacio] c. [Espacio] d. [Espacio] e. [Espacio]

Espacio y tiempo de ejecución

En este punto proponemos registrar algunos detalles en relación al espacio y tiempo de ejecución.

¿Cuándo se ejecutó?

[Espacio para responder]

¿Qué se ejecutó?

[Espacio para responder]

¿Quién ejecutó y qué tiempo llevó?

Registre los detalles que considere importantes en relación al espacio y tiempo de ejecución.

Enviar

ANEXO C - Videos comunidad de prácticas

¿De qué se trata la comunidad de prácticas?

Pensar el continuum -
multi - inter - trans

María Inglese - Licenciatura en
Desarrollo de la Facultad de Ciencias
Sociales - Programa de Prácticas
"Espacio G"

Terrenos fértiles
de aprendizaje

Lucila Coore - Licenciatura en
Desarrollo de la Facultad de Ciencias
Sociales - Programa de Prácticas
"Espacio G"

La comunidad
como eje transversal

Ignacio Silveira - Licenciatura en
Desarrollo de la Facultad de Ciencias
Sociales - Programa de Prácticas
"Espacio G"



La comunicabilidad como eje transversal



Prorectorado de Ge...
282 suscriptores

Suscribirse

1



Compartir

