



ASOCIACIÓN DE  
DOCENTES NACIONALES  
DE ADMINISTRACIÓN GENERAL  
de Argentina

## XXXI CONGRESO NACIONAL DE ADENAG 2015

### I ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

APRENDIZAJE Y CAMBIO EN UN NUEVO PARADIGMA  
ORGANIZACIONAL

21 Y 22 DE MAYO DE 2015

VILLA MARÍA - CÓRDOBA - ARGENTINA

**INNOVACIÓN PEDAGÓGICA PARA EL APRENDIZAJE DE LA ADMINISTRACIÓN  
EN LA FACULTAD DE CS. ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNMDP  
PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD  
CIVIL Y DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA**

#### AUTORAS

**LIC. HUERGO, M. C.**

**SRTA. MORASSO, M. C.**

Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Secretaría de Extensión,  
Funes 3250 (7600), Mar del Plata, Argentina.

Tel: +54 223 474-9696 int. 303, e-mail: [ppc@eco.mdp.edu.ar](mailto:ppc@eco.mdp.edu.ar)

## **RESUMEN/ABSTRACT**

Desde el año 2005 se implementaron en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP, Prácticas Profesionales Comunitarias como requisito curricular obligatorio de sus Planes de Estudios; con 30hs de intervención por cada estudiante acompañadas por un Seminario de conceptualización y su correspondiente evaluación. Su implementación es regida por la O.C.A. N° 1211/09. Desde el año 2008, han recorrido el Seminario y realizado la Práctica más de 300 estudiantes que se han involucrado con cerca de 373 instituciones (ONG, Cooperativas, Sociedades De Fomento, entre otros) concretando al menos 27.570 horas de Prácticas con destacados resultados, no solo en la dimensión del aprendizaje sino también en la intervención comunitaria. En esta oportunidad analizaremos las conclusiones de los estudiantes, en particular de la Lic. en Administración, a la luz de las modificaciones metodológicas que se realizaron en el programa del Seminario durante el período 2013-2014.

## **PALABRAS CLAVES**

Aprendizaje - intervenciones territoriales - organizaciones - construcción de conocimiento

## 1 INTRODUCCIÓN

Desde el año 2005 se implementaron en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP, Prácticas Profesionales Comunitarias como requisito curricular obligatorio de sus Planes de Estudios; con 30hs de intervención por cada estudiante acompañadas por un Seminario de conceptualización y su correspondiente evaluación. Su implementación es regida por la O.C.A. N° 1211/09. Desde el año 2008, han recorrido el Seminario y realizado la Práctica más de 300 estudiantes que se han involucrado con cerca de 373 instituciones (ONG, Cooperativas, Sociedades De Fomento, entre otros) concretando al menos 27.570 horas de Prácticas con destacados resultados, no solo en la dimensión del aprendizaje sino también en la intervención comunitaria. La experiencia ha sido presentada en numerosos Congresos, galardonada con el Premio Presidencial a Experiencias Solidarias en Educación Superior en el 2010, y declarada de interés por el Honorable Concejo Deliberante del Partido de General Pueyrredon, según Expediente 2103-U-2011.

En la historia del Seminario, como parte de su crecimiento, hemos elaborado algunos documentos de reflexión sobre nuestras prácticas, que se han presentado en diversos congresos de extensión universitaria y en jornadas de investigación relacionadas con la estrategia pedagógica del Aprendizaje Servicio Solidario. En dichas reflexiones se pudo arribar a conclusiones sobre los resultados que obtienen en sus aprendizajes los estudiantes de todas las carreras de grado de nuestra Unidad académica, entre ellas de la Lic. en Administración, al realizar prácticas pre-profesionales en contextos de organizaciones no tradicionales para el ejercicio profesional de la disciplina.

En esta oportunidad analizaremos las conclusiones de los estudiantes, en particular de la Lic. en Administración, a la luz de las modificaciones metodológicas que se realizaron en el programa del Seminario durante el período 2013-2014.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

Se plantea como objetivo general: *sistematizar las vivencias de los estudiantes que atravesaron el Seminario de Prácticas Profesionales Comunitarias durante el año 2012, 2013 y 2014*, siendo el objetivo particular: *recuperar vivencias, saberes, y aprendizajes de los estudiantes en el transcurso de la práctica que permitan identificar aspectos puestos en juego en las intervenciones a partir de la metodología de trabajo propuesta por el Seminario.*

Para analizar las experiencias de los estudiantes, se realizó una sistematización analizando el diferencial de avance en los cinco criterios empleados en el trabajo

“Experiencias de aprendizaje –servicio en la Facultad de Cs. Económicas y Sociales, UNMDP”. Se analizó una muestra del 40% de los trabajos de las cohortes en estudio integrados por estudiantes de Lic. en Administración. Dado que los grupos de trabajo son de parejas, estamos analizando intervenciones que han requerido como mínimo 1.300 hs. de trabajo.

El primero de los criterios analizados tiene que ver con los Objetivos que los estudiantes plantean en sus trabajos; se analizó el nivel de rediseño de los mismos entre la instancia de Informe Inicial y las primeras intervenciones; sus posibles causas así como el grado de cumplimiento de los mismos en relación a lo planificado y a lo efectivamente realizado presentado en el Informe Final de la Práctica. El segundo criterio tiene que ver con el vínculo que se desarrolla entre los estudiantes y las organizaciones, en particular el medio a través del cual se lleva adelante, el nivel de confianza y la apertura mostrada en cuanto a la información que se brinda para el desarrollo de las mismas. El tercer criterio está en relación a los aprendizajes puestos en juego por parte de los estudiantes, si éstos identifican o demuestran resignificación de saberes, si les implica un aprendizaje ya sea puramente académico o vinculado a saberes no formales; y por último si les implicó adquirir hábitos particulares en su práctica profesional comunitaria. El cuarto criterio tiene que ver con el impacto de las intervenciones en las perspectivas de futuro profesional de los estudiantes. Y por último, un quinto criterio en relación a la herramienta institucional, las sugerencias para su mejoramiento.

### **El Seminario y su propuesta pedagógica**

Los trabajos analizados tienen, como organizaciones asociadas en sus Prácticas, a Organizaciones de la sociedad civil y de la Economía Solidaria, que comparten características comunes. Sus asociados son mayormente familiares o amigos, y presentan grandes inconvenientes en su organización administrativa. Hacen todo intuitivamente y sin utilizar herramientas informáticas, teniendo grandes dificultades para tomar decisiones de forma colaborativa. En algunos se evidencian liderazgos muy marcados por parte de quienes las conformaron originalmente y se profundizan las dificultades para el desarrollo de las mismas.

Para el desarrollo del Seminario los estudiantes deben ir elaborando conjuntamente con las organizaciones distintos instrumentos; un Plan de Trabajo Inicial que funciona como presupuesto de trabajo y un trabajo Final que incluye un conjunto de elementos que permiten explicitar lo abordado.

El presente trabajo analizará las variaciones en los resultados obtenidos respecto del trabajo previamente mencionado, a partir de analizar las modificaciones realizadas en la propuesta pedagógica.

Anteriormente, los estudiantes debían dar cuenta de las lecturas sugeridas en un apartado del PTI, pero dado que se constituían como un *corte y pegue* de literalidades más que en un cuerpo teórico que da marco a las intervenciones, definimos trabajarlo en los encuentros iniciales con mayor profundidad y pedirles una entrega, separada del Plan de Trabajo Inicial (PTI). Esta entrega se incluyó **como requisito para la aprobación en el cronograma como la elaboración de un trabajo de análisis bibliográfico**, en donde se les solicita a los estudiantes que lleven adelante una reflexión guiada sobre algún material bibliográfico que propone la cátedra.

Por otro lado, para la de elaboración de dicho PTI, realizamos algunas modificaciones que nos permitieron trabajar la **idea de Objetivo o Propósito de nuestras intervenciones**. Para ello concebimos a los objetivos específicos como agrupamientos de actividades, en lugar de considerar las actividades como objetivos específicos del trabajo, como se realizaba en el pasado. A partir de las mismas se pudo reducir en un 73% las re-definiciones de los objetivos planteados inicialmente en relación a las demandas de las organizaciones una vez iniciada la intervención. Significativamente el 90% de los casos que tuvieron que redefinir los objetivos aludió que al momento de establecerlos inicialmente no conocía lo suficiente a la organización. Esto representa un incremento del 61%, cada vez más los jóvenes evidencian la necesidad de establecer vínculos más estrechos con las organizaciones con quienes trabajan. Por otro lado, esto posibilitó también que se redujera la cantidad de menciones a las *dificultades encontradas para concretar los objetivos planteados originalmente*, así como las referidas a *que debieron responder a necesidades más urgentes*, en un 19% y 26% respectivamente. Significando además, un incremento del 25% en los casos donde los estudiantes dan cuenta de la concreción de casi la totalidad de los objetivos propuestos. Concretar con las organizaciones el trabajo propuesto, generó mayores niveles de satisfacción con la labor, siendo un estimulante sumamente positivo para el aprendizaje. Aquí radica ahora el **primer aprendizaje** para los estudiantes, relacionado con escuchar las necesidades de esas Organizaciones, sus miedos, sus dudas, sus problemas, y a partir de allí comprender en qué estado se encuentran para pensar en conjunto qué hacer. Pero además, para la cátedra manifestó la evidente necesidad de establecer de forma permanente estrategias que contemplen que el establecimiento de este tipo de vínculo, también es un ejercicio que debe ser estimulado y previsto por el cuerpo docente.

Manifestar el modelo de Universidad donde se encuentran insertas ideológicamente esas prácticas, asumir que era parte del tránsito por esta experiencia el aprendizaje de un nuevo modo de intervención profesional, que en algunos casos era el primer acercamiento al ejercicio profesional y en otros una modalidad de trabajo diferente, fue el disparador de nuevas modificaciones. Es así que iniciamos, primero, **la**

**inclusión de un espacio para trabajar la construcción del diagnóstico conjuntamente con las organizaciones en clase** bajo la modalidad *diagnóstico participativo* (Muñoz). Se trabajó en taller explicando la metodología para luego hacer el ejercicio de revisión en el caso de aquellos que ya tuvieron contacto con la organización o de diseño de la entrevista inicial, en el caso contrario. Se utilizaron videos de sensibilización que nos permitieron reflexionar sobre la *otredad* desde el punto de vista filosófico, para pensarnos en relación con las organizaciones y predisponernos a elegir un lugar desde donde posicionarnos. Finalmente les solicitamos que **incluyan las observaciones y comentarios más salientes de esa primera entrevista en el Plan de Trabajo Inicial**. Sin embargo los ritmos de trabajo de las Organizaciones Sociales y los de los estudiantes, son muy diferentes, sumado a la existencia de un cronograma de trabajo y de cátedra que adiciona factores de presión temporal. Ese tipo de impedimentos lentificó el trabajo y generó la desmoralización en algunos estudiantes y en las organizaciones. En particular el 95% de los casos analizados reforzó la necesidad de planificar en conjunto y adecuar sus tiempos y los de las organizaciones para poder concretar las intervenciones. Así como se mejoró levemente la capacidad de los estudiantes de planificar adecuadamente sus acciones en terreno. Ese fue el **segundo aprendizaje**. Comprender que planificar conjuntamente también es parte de los aprendizajes de esta intervención, ya que establecer lazos de confianza lleva tiempo y sin ella se reducen significativamente las posibilidades de construir respuestas.

De la mano de lo anterior, es que comenzamos a pensar **el tránsito por el Seminario desde la idea de praxis**. El corte temporal que se realizaba para marcar *dos momentos en el Seminario* relacionados con la frecuencia de los encuentros, representaba para la cátedra un cambio de modalidad; una primera parte teórica con un acercamiento a las organizaciones de frecuencia semanal y segunda parte práctica y reflexiva, ya con frecuencia quincenal en el aula y de tiempo completo con las organizaciones. Pensar que la teoría atraviesa todas nuestras intervenciones y reflexiones, implica romper con ese esquema e incluir en los encuentros quincenales dispositivos que permitan realizar vinculaciones teóricas con el trabajo que realizan los estudiantes. De algún modo durante la frecuencia semanal, los trabajos prácticos son áulicos y de preparación para el trabajo en terreno, mientras que cuando los encuentros son quincenales el práctico se realiza con las organizaciones. Parte de las modificaciones realizadas pensaban reforzar el sentido profundamente académico de las intervenciones, para contrarrestar los rumores de pasillo respecto de la intención exclusivamente solidaria y simplista del trabajo. En ese sentido es interesante destacar que si bien hubo una reducción significativa (del orden del 49%) de la presencia de relatos de vivencias de los integrantes de las organizaciones, hay indicios de un creciente intercambio de saberes. Esto último marcado por el incremento del 30% de

casos que menciona haber realizado aprendizajes significativos de las organizaciones y haber asimismo revisado críticamente los contenidos vistos en la carrera. Los planes de trabajo desarrollados implican la generación de productos concretos a construir junto a las organizaciones, tendientes a dejar capacidad instalada o un incremento del capital social (en la acepción sociológica) en las mismas. Con ello encontramos el **tercer aprendizaje**, el conocimiento puede ser construido, resignificado tanto dentro como fuera del aula y a su vez puede ser *compartido* y no solo enseñado o aprendido. Comprender que las organizaciones no son un elemento sobre las que los profesionales en nombre de la Universidad prueban, sino que son organismos vivos con sus tiempos y reacciones y que es indispensable generar un diálogo, una negociación, donde los tiempos del trabajo se construyan en conjunto.

La mayoría de las asignaturas de la Facultad, se cursan en una modalidad que propone divisiones entre teoría y práctica. Por lo que comenzamos a pensar que si pretendemos generar aprendizajes diferentes debíamos animarnos a pensar estructuras diferentes. Por eso propusimos un **cambio en la modalidad de clases denominadas teóricas**; inicialmente y hasta el 2011 se trabajaba en 4 encuentros semanales donde se brindaba el encuadre teórico de soporte para la realización de la intervención comunitaria. Estos espacios si bien se realizaban con estrategias pedagógicas en las que se intentaba que la comunicación circule y con muchos momentos de apertura a la participación de los jóvenes, mayormente se correspondían con una clase teórica tradicional o bancaria (en términos de Freire). A partir del primer semestre de 2012, luego de reflexionar sobre algunas fallas comunes en la realización del Plan de Trabajo Inicial, en particular en la formulación de los presupuestos de trabajo, definimos reducir la modalidad tradicional áulica durante estos encuentros para generar espacios, que clase a clase, permitieran ir diagramando, con nuestra supervisión, ese PTI. **Este cambio además, implicó reconocer que los jóvenes, que se presume, llegan al Seminario con competencias profesionales desarrolladas, finalmente no lo hacían.** Esto quedó expresado en el **cuarto aprendizaje**: concluidas sus prácticas el 70% de los estudiantes relataron haber repensado su perspectivas de trabajo como futuro profesional. *“fuimos notando que profesionalmente estamos carentes de algunos aspectos importantes para nuestra futura profesión; “nos fortalecimos no solo en conocimientos, sino en experiencias”* son algunas de las expresiones de los estudiantes que refuerzan este sentido. En la mayoría de los casos pudimos tomar conocimiento de la problemática que enfrentan las Asociaciones, ONG, Fundaciones, Cooperativas por medio de la experiencia de los estudiantes. Al mismo tiempo nos permitió vislumbrar la distancia existente entre la teoría brindada por el Plan de Estudios y los conocimientos necesarios para abordar nuestra realidad local.

El **quinto aprendizaje**. Más allá de lo trabajado con los estudiantes, nos permitió reflexionar como cátedra sobre la necesidad de revisar la dimensión institucional en dos sentidos: en lo relacionado con la retroalimentación hacia la Unidad Académica y en el vínculo con las organizaciones. En el primer caso consideramos que es preciso **desagregar las recomendaciones** que antes solicitábamos como un apartado único del Trabajo Final, en diferentes aspectos: sobre la *Facultad*, sobre el *Seminario específicamente*, y a las organizaciones mediante la inclusión de un *informe de acompañamiento* que debe ser entregado por los jóvenes a la organización y devolver firmado con la conformidad de la misma. Por otro lado, originalmente se les solicitaba que realicen una resignificación del marco teórico elaborado y entregado que arrojaba pobres resultados en el sentido de realmente revisar algo de la teoría vista. Para ello en consonancia con la entrega del TAB, se propone incorporar a un encuentro final un ejercicio de resignificación que guíe el trabajo de las duplas. En el segundo aspecto, comenzar a **repensar nuestro vínculo cómo cátedra con las organizaciones**, a partir de visualizar una suerte de repeticiones en el trabajo de los estudiantes y la falta de apropiación de lo construido por los mismos. En algún punto comenzamos a dudar sobre la profundidad de los compromisos de trabajo establecidos con ellas. Esta reflexión nos permitió pensar tres estrategias que nos acerquen más a conocer las realidades de las organizaciones y la forma en que se desarrolla el trabajo de los cursantes. Comenzamos a llevar adelante una **reunión de presentación** con aquellas organizaciones que se acercan por primera vez al Seminario para establecer y escuchar con más claridad las necesidades institucionales y en que sienten que los jóvenes los pueden acompañar para poder dar respuestas institucionales ante las dudas que en muchos casos, los estudiantes no logran dar. Por otro lado, iniciamos además, una suerte de **visitas a las organizaciones** cuyas intervenciones nos generaban *dudas*; ya sean respecto del compromiso que en las clases se manifiestan, de la veracidad de sus dichos, o de las carencias de la organización y la pertinencia de las intervenciones. Pero para pensar el vínculo de forma completa, se propuso reordenar las presentaciones de los trabajos finales del Seminario con otros criterios que no fuera los relacionados con el horario habitual de clase, sino que nos permitiera **agrupar las intervenciones por tipo de organización** para posibilitar el reconocimiento por parte de las organizaciones de otras que pueden estar en similares circunstancias y fomentar el establecimiento de redes.

## **Conclusiones**

Parte de la intencionalidad de este trabajo tiene que ver con analizar una propuesta pedagógica que a nuestro entender permite llevar adelante otros procesos de aprendizaje y construcción de conocimiento con los estudiantes. Con base en los



resultados analizados anteriormente reforzamos las ineludibles implicancias en el ámbito profesional que cualquier seminario pre profesional tiene.

Nuestro esfuerzo como cátedra está vinculado a contribuir en el aprendizaje del ejercicio profesional desde una perspectiva crítica de la Universidad. Desde ella se hace evidente que más allá de las ganas y el compromiso de ayudar a los demás, debemos aceptar que nuestra formación encuentra límites tanto disciplinares como de la realidad misma. La realidad es multidisciplinaria y es preciso pedir colaboración para no defraudar a las organizaciones que depositan mucha confianza en estas intervenciones, pero al mismo tiempo no frustrar la iniciativa individual, el trabajo interdisciplinario se convierte así en un nuevo desafío en la formación de profesionales de la Administración. Por otro lado comprender que todos somos personas y como tales estamos cruzadas por muchas variables. Y eso significa que lo humano se encuentra por sobre lo profesional, lo que implica vincularnos como personas y ponernos en juego en la experiencia de trabajo.

Sin embargo, parte también de los aprendizajes que surgen de esta reflexión evidencia la necesidad de los estudiantes de encontrar más espacios institucionales, guiados, para adquirir las competencias que el ejercicio profesional requiere. En ese sentido, es notable como cada nuevo grupo de estudiantes resalta la existencia de un conjunto de conocimientos, a criterio de ellos *elementales*, para el trabajo que no son puestos en juego en el aula de nuestra facultad. Al hacer mención a esto, referimos no solo a contenidos ausentes en las propuestas curriculares, sino también a aquellos que han sido trabajados de forma superficial por lo tanto resultan insuficientes para ser aplicados. A partir de estas experiencias es nuestra intención poner en crisis las propuestas pedagógicas que no permiten que los estudiantes *aprehendan*. Sin pretensión de creer que sólo se aprende en la práctica en contexto, convencidos de que las competencias profesionales de un Licenciado en Administración no pueden ser leídas de un manual.

En un sentido ulterior, estas acciones planificadas desde la gestión institucional con un esquema de acompañamiento y tutoría a los estudiantes, muestra el potencial transformador de las Universidades cuando busca poner al servicio del empoderamiento de los actores locales y regionales, sus producciones. Y por otra parte potencia la sostenibilidad al implicar a los futuros profesionales, agentes de transformación y sujetos en formación, en un doble sentido. Por un lado desde el aspecto pedagógico, en cuanto a la ruptura del paradigma áulico como único productor de conocimiento; y por otro desde el aspecto solidario en cuanto al impacto de las intervenciones como prácticas transformadoras para los estudiantes y para las instituciones que contribuyen al desarrollo de la economía social y solidaria.