

Enseñar planificación en un mundo no planificable

Ensino de planejamento em um mundo não planejável

Teaching planning in an unplannable world

Yanet Fuster Caubet ¹ <https://orcid.org/0000-0002-7447-8643>

¹ Facultad de Información y Comunicación, Udelar, Uruguay,
yanet.fuster@fic.edu.uy

Resumen

Este recorrido se sitúa a partir del trabajo desarrollado en la unidad curricular *Planeamiento en el área de la información*, y se comparten las estrategias didácticas que se implementan para sostener la importancia de la planificación en el ejercicio profesional. En un mundo altamente inestable e incierto, donde tal vez se piense que la planificación a largo plazo no tiene espacio, ya que la necesidad de lo urgente impide hacer lugar para imaginar y pensar en términos de futuro, esta ponencia busca dar evidencia del valor que tiene formar profesionales atentos a las oportunidades que brinda el entorno y sensibles a las situaciones, que sean capaces de potenciar fortalezas y minimizar riesgos.

Sumado a ello buscaré reflexionar sobre el sentido de la planificación en este nuevo paradigma, donde la incertidumbre es la normalidad, e indagar en las implicancias que poseen los entornos BANI, a la hora de desplegar dispositivos didácticos que permitan pensar en el presente y proyectarnos al futuro. Los dispositivos didácticos que aquí se presentan están relacionados con la teoría de la cognición situada, desde una perspectiva sociocultural. En las consideraciones finales se busca efectuar aportes en relación con la enseñanza en ciencia de la información.

Palabras clave: PLANEAMIENTO, ENTORNOS BANI, DIDÁCTICA DE LA CIENCIA DE LA INFORMACIÓN, APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO.

Resumo

Este percurso assenta no trabalho desenvolvido na unidade curricular Planeamento na área da informação, sendo partilhadas as estratégias didáticas que são implementadas para sustentar a importância do planeamento na prática profissional. Em um mundo altamente instável e incerto, onde se pode pensar que o planejamento de longo prazo não tem espaço, pois a necessidade do urgente

impede que se abra espaço para imaginar e pensar em termos de futuro, este trabalho busca evidenciar o valor que Deve formar profissionais atentos às oportunidades oferecidas pelo ambiente e sensíveis às situações, capazes de potencializar fortalezas e minimizar riscos.

Somado a isso, buscarei refletir sobre o significado do planejamento neste novo paradigma, onde a incerteza é normalidade, e investigar as implicações que os ambientes BANI têm, ao implantar dispositivos didáticos que nos permitem pensar o presente e nos projetar para o futuro. Os dispositivos didáticos aqui apresentados estão relacionados com a teoria da cognição situada, numa perspectiva sociocultural. Nas considerações finais, buscamos trazer contribuições em relação ao ensino da ciência da informação.

Palavras-chave: PLANEJAMENTO, AMBIENTES BANI, DIDÁTICA DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA

Abstract

This tour is based on the work developed in the Planning curricular unit in the area of information, and the didactic strategies that are implemented to sustain the importance of planning in professional practice are shared. In a highly unstable and uncertain world, where it may be thought that long-term planning has no space, since the need for the urgent prevents making room for imagining and thinking in terms of the future, this paper seeks to provide evidence of the value that It has to train professionals who are attentive to the opportunities offered by the environment and sensitive to situations, who are capable of enhancing strengths and minimizing risks.

In addition to this, I will seek to reflect on the meaning of planning in this new paradigm, where uncertainty is normality, and investigate the implications that BANI environments have, when deploying didactic devices that allow us to think about the present and project ourselves to the future. future. The didactic devices presented here are related to the theory of situated cognition, from a sociocultural perspective. In the final considerations, we seek to make contributions in relation to the teaching of information science.

Keywords: PLANNING, BANI ENVIRONMENTS, DIDACTICS OF INFORMATION SCIENCE, SIGNIFICANT LEARNING

Introducción

En la formación del futuro profesional de la información es medular trabajar aspectos vinculados con cómo proyectar el desarrollo de productos y servicios en relación con el quehacer en las organizaciones. Para esto es importante desplegar variadas formas de planificación que acompañen los tiempos, donde la información sea el eje transversal, en un mundo donde está presente en las bases del desarrollo económico, político y cultural de las naciones. El profesional de la información está preparado para desarrollar actividades en diversos espacios, y en cada uno de ellos se requiere de acciones situadas, acordes con el contexto y con la misión y visión que la organización sostiene, para todas ellas es clave tomar tiempo para que ocurra el acto de detenerse que implica la planificación.

En Uruguay, la formación de los futuros profesionales de la información se realiza en la Facultad de Información y Comunicación, en ese espacio académico las unidades curriculares que nuclea aspectos vinculados con la planificación se encuentran en el Departamento Gestión y Planeamiento. En particular, en la unidad curricular *Planeamiento en el área de la información*. Este recorrido se sitúa a partir del trabajo desarrollado en dicha unidad curricular, y se comparten las estrategias didácticas que se implementan para sostener la importancia de la planificación en las acciones que se desarrollen en el ejercicio profesional.

En un mundo altamente inestable e incierto, donde tal vez se piense que la planificación a largo plazo no tiene espacio, ya que la necesidad de lo urgente impide hacer lugar para imaginar y pensar en términos de futuro, esta ponencia busca dar evidencia del valor que tiene formar profesionales atentos a las oportunidades que brinda el entorno y sensibles a las situaciones, que sean capaces de potenciar fortalezas y minimizar riesgos.

Sumado a ello buscaré reflexionar sobre el sentido de la planificación en este nuevo paradigma, donde la incertidumbre es la normalidad, e indagar en las implicancias que poseen los entornos BANI, a la hora de desplegar dispositivos didácticos que permitan pensar en el presente y proyectarnos al futuro.

Enfoque situacional de la planificación

Desde el punto de vista teórico se observa a la planificación estratégica desde un enfoque situacional e integrador, donde confluyen aportes desde distintas miradas disciplinares. A su vez pone en diálogo el aprendizaje organizacional (Londoño y Acevedo, 2018), la gestión del cambio (Suárez Campas, Alvarez-Medina. Vázquez-Torres, 2020) y el liderazgo transformacional (Lussier y Achúa, 2008), de forma tal de complejizar la mirada, para estar en consonancia con la propuesta del modelo BANI. Este modelo nos permite vincular el actual contexto con propuestas didácticas sensibles a la realidad, y demostrar que es necesario planificar para lograr las metas proyectadas, en un mundo altamente volátil.

El aprendizaje organizacional constituye un punto neurálgico dentro de las teorías que estudian los modelos que caracterizan a las organizaciones. Mediante esta propuesta se busca poner en valor a la innovación y al desarrollo como activos intangibles, donde la tríada individuo-grupo-organización encuentra un sentido y construye identidad, al tiempo que es base de sustentación para aquellos que recién ingresan a la organización.

El aprendizaje organizacional es caracterizado por la adquisición, gestión y capacitación de conocimiento de la entidad con sus colaboradores y consigo misma. La búsqueda y gestión de conocimiento en los colaboradores corresponde a una responsabilidad conjunta, entre la organización y a nivel individual (Rivera-Porras, 2019, p. 21)

La organización capta conocimiento y lo gestiona, de forma tal que los saberes que cada uno aporta son mucho más que la suma lineal de cada uno. En la sinergia y en el diálogo se promueve un aprendizaje en equipo que enriquece y motiva a seguir aportando y aprendiendo. Esto es clave en los actuales tiempos, donde la incertidumbre puede ser un agente desmotivador, una amenaza y un freno a las líneas de acción propuestas.

Así entonces, es clave tomar en cuenta estas premisas y asumir que las organizaciones que no apuestan al trabajo en equipo y al aprendizaje colectivo están condenadas al fracaso. Costa de Menezes et al (2017) plantean esta constatación haciendo referencia a la gestión del conocimiento en organizaciones de naturaleza

hipertexto, aludiendo a aquellas donde el conocimiento se genera en distintos contextos que dialogan entre sí y se promueve y gestiona el cambio. De esta forma otorgan un lugar preponderante a la apropiación de nuevos saberes en red, y por ende se valoriza el aprendizaje organizacional. A esto se suma la necesidad de un gerenciamiento eficiente de los flujos informacionales pues esto impacta en la gestión de los canales formales e informales de comunicación del conocimiento, tal como lo plantean Dias Santos y Ponim Valentim (2014). La imbricación de estos canales hace que si uno de ellos no emite sus aportes, esto altera la toma de decisiones en el seno de la organización, y por tanto su capacidad de diseñar políticas y planes. De ahí el valor dado al aprendizaje organizacional y a su impulso, como estrategia de crecimiento para lograr que las organizaciones adquieran el carácter de saludables (Fuster Caubet, 2020).

La confluencia de estas miradas sobre la organización y quienes la integran busca dar sentido a la necesidad de apelar a las personas para enfrentar entornos altamente volátiles como los que acusan los actuales tiempos, y como los que están por venir. El liderazgo transformacional lleva a una transformación de las organizaciones, apelando al aprendizaje organizacional y a la gestión del cambio. Una planificación que tome en cuenta estas premisas tiene un gran camino recorrido, que fortalece el tono quebradizo de los entornos organizacionales a los que apunta el modelo BANI

Entornos BANI como escenario para la planificación

El concepto BANI, creado en 2016 por Jamais Cascio, miembro del Instituto de Estudios del Futuro se acuña por primera vez en el artículo “Facing the Age of Chaos”, desde esa mirada hace sentido la propuesta de Carlos Matus (1987) de dinamizar la antigua concepción de planificación y vincularla a los modelos de gobierno y al concepto de gobernabilidad para poder trazar las líneas de acción que mejor se adaptan a los requerimientos del escenario en que se sitúan (Gutiérrez Silva, 2021).

Debido al caos generado por la pandemia en el mundo, toma fuerza en 2020 un nuevo concepto. Como comentábamos en un trabajo anterior (Fuster Caubet, 2022), en un momento en el que la situación global cambia se requiere de nuevas

herramientas o conceptos que nos ayuden a encontrar sentido a la realidad. Modelos que simplifiquen el contexto y nos permitan definir las respuestas adecuadas en un mundo incontrolable, así surge el entorno BANI, por sus siglas en inglés (B de frágil, A de ansiedad, N de no lineal e I de incomprensible). BANI va más allá de VUCA, el modelo reinante hasta ese momento. BANI define una realidad de caos y confusión, yendo mucho más allá de la inestabilidad y la incertidumbre de la que hablaba VUCA.

El modelo VUCA refería a una realidad poco predecible. La propuesta BANI suma las consecuencias causadas por el advenimiento del modelo anterior, en la B también se integran esas brechas que quedaron como producto de la volatilidad de VUCA. El contexto se ha vuelto cada vez más quebradizo y, por tanto, frágil, ya que en cualquier momento puede romperse. Los sucesos mundiales impactaron en la capacidad de pensar y pensarse en horizontes temporales a mediano y largo plazo, sin embargo, es cada vez más necesario revisar la importancia de planificar las acciones y tener insumos para tomar decisiones con un conocimiento más profundo de los actores involucrados en los procesos y sobre el impacto que en el seno de las organizaciones tendrán nuestras acciones.

Esta apuesta a la transformación desde la gestión de las personas busca dar movimiento a la rigidez que detentan los sistemas, y ayuda a reducir la ansiedad (letra A de la sigla BANI) provocada por la sensación de impotencia y por la tendencia actual a vivir hacia el futuro y no en el presente. El acto de detenerse que implica la planificación, es un potente antídoto ante la necesidad de buscar soluciones inmediatas a los problemas, y ayuda a interconectar las líneas que se entretajan en una realidad no lineal (letra N de BANI). El liderazgo transformacional apela a la comprensión colectiva y promueve el aprendizaje organizacional, lo cual aporta elementos para entender la realidad, en un contexto incomprensible como es el que vivimos, de acuerdo a lo planteado en el modelo BANI.

Como ventajas adicionales al empleo de otros métodos, el hecho de apelar al modelo BANI y asumir la realidad desde esa perspectiva hace que se trabaje de forma deliberada en reforzar los caminos para una recuperación rápida frente a situaciones adversas. Es menester apelar a entornos de trabajo flexibles, con *sprints* cortos, usando estrategias a corto y a mediano plazo que requieran de vigilancia

constante para no perder de vista las metas que se aspira alcanzar en el desarrollo de las políticas proyectadas.

El modelo BANI promueve asumir la ansiedad, y en tal sentido su aplicación invita a trabajar con vistas a generar entornos que habiliten la confianza, la empatía y que se sitúen en el presente. El trabajo en ambientes espiralados, no lineales implica un ejercicio prospectivo de construcción de varios escenarios de análisis, donde la visión global y la capacidad de adaptación deben incluirse entre las metas de la organización.

Tomar en cuenta estos aspectos ayuda a trabajar en un mundo que por momentos se torna incomprensible. En este contexto, apelar al trabajo en equipo, construir entornos de confianza donde las personas y la información estén en sinergia y desarrollo (Fuster, 2020), resulta crucial, para construir ambientes de confianza

Metodología

Desde un enfoque cualitativo, esta contribución toma como base un método de investigación bibliográfico, al que se suman las experiencias desarrolladas en el curso Planeamiento en el área de la información a través de 14 años de ejercicio de la docencia.

Debido a la escasa producción académica desde la ciencia de la información, que atiende el tema de los entornos VUCA y BANI en las organizaciones vinculadas a la información, se buscó analizar los documentos sobre el tema aplicándolos a estos entornos. Se entiende que asumir la impronta actual, signada por el modelo BANI puede incidir la comprensión de la necesidad de planificar como forma de gestionar la incertidumbre que provocan los entornos cambiantes. De esta forma, al vincular los temas del curso a las circunstancias vividas por los estudiantes, el aprendizaje se torna significativo pues dialoga con la realidad.

Dispositivos didácticos implicados en la enseñanza de la planificación

El curso de *Planeamiento en el área de la información* hace foco en temáticas vinculadas con pensar y pensarse en las organizaciones, para desarrollar líneas de acción sensibles al contexto. Es necesario desplegar dispositivos didácticos que acerquen estas temáticas a los estudiantes, para que puedan verlas como parte del trabajo que cualquier profesional debe hacer, independientemente del lugar que ocupe en la organización. La planificación no puede ser vista como algo que hacen los directivos, y cuya aplicación se verticaliza sin que medie una participación activa de todos los actores involucrados con la organización.

En tal sentido es clave que el estudiante comprenda, por un lado los beneficios de la planificación como insumo para la toma de decisiones y para enfrentar la incertidumbre con mejores herramientas, pero además que entienda que su participación es crucial y por ende deber asumir un rol activo en las instancias que involucren el trazado de metas y líneas de acción sobre las que se cimenta una planificación a mediano o largo plazo.

Según la teoría de la cognición situada, para aprender necesitamos que mente, cuerpo y entorno estén en interacción, de esa forma se habilita el aprendizaje. Esta teoría parte de un enfoque sociocultural de corte vigostkiano (el término alude al psicólogo ruso Lev Vygotski, quien sostenía que para que haya desarrollo, las personas primero deben aprender, y el aprendizaje se produce en situaciones socialmente significativas en las que se producen procesos de mediación. donde se entiende que para construir el conocimiento es necesario:” desarrollar actividades en contextos concretos que permitan a los individuos encontrarle significado a lo que aprenden” (Amaya, 2009).

Desde esta premisa se proponen en el curso situaciones reales que a través de estudios de caso evidencian intervenciones planificadas en las organizaciones. No se enseña a planificar como si fuera poner en marcha una receta con pasos a cumplir, sino que por el contrario se trabaja con la realidad, y se estudia el entorno a partir del cual ese caso cobra sentido y tiene una razón de ser.

Desde el punto de vista didáctico y desde una propuesta en clave de cognición situada, sería esperable que estos casos a estudiar puedan ser acompañados de notas pedagógicas que se compartan con los estudiantes y donde se incluyan sinopsis de los casos a estudiar y se expliciten los objetivos que se persiguen a través del caso, proveyendo la necesaria información de contexto y disponibilizando preguntas guía que permitan establecer los anclajes entre el caso y la realidad. Esto permitirá ir aplicando los conocimientos que el estudiante ha adquirido durante el curso de una forma compleja e integradora.

Decimos compleja, porque deberá ir conectando la red de temas vistos en el curso para encontrar caminos para abordar el caso, e integradora, porque no se trata solo de involucrar saberes, sino también de establecer formas de pensar estratégicamente, lo cual va mucho más allá de la mera elaboración de un plan estratégico. Implica hacer interconectar sus saberes, su experiencia y su sentido crítico.

El aprendizaje formal institucionalizado es por naturaleza descontextualizado, se trata de prácticas que salen de su entorno de circulación y aplicación, es todo un desafío encontrar atajos para hacer que aun así el proceso de enseñanza tenga un sentido situado y tangible en términos de verosimilitud. La cognición situada busca allanar este camino y construir aprendizajes significativos por lo que se constituye como todo un reto pedagógico: porque la difícil tarea de generar eventos realistas y significativos en el interior de las aulas de clase, termina siendo un objetivo y una fuente de dificultad para el proyecto de la comprensión significativa del mundo dentro de contextos institucionalizados de aprendizaje. (Amaya, 2009: 63)

En virtud de este planteo es clave entender al aprendizaje en tanto práctica social, donde el carácter situado no está dado porque el estudiante lleve adelante un aprender haciendo, sino a la participación en una comunidad de práctica (Lave y Wenger, 1991), es decir, en un contexto cultural de relaciones gracias al cual obtiene los saberes necesarios para intervenir sobre la realidad y repensarse en el mundo.

Conclusiones

Como nunca antes se hace necesaria la planificación, en un mundo que nos desestabiliza a cada instante, la planificación arroja luz para poder observar la realidad

con mejores lentes. Buscar la disrupción, innovar de manera constante para reducir las amenazas del contexto sería deseable, en este nuevo paradigma en el que estamos inmersos. La creación de sistemas resilientes, con capacidad de adaptación parece ser la línea de acción rectora, sumada a la necesidad de reforzar los métodos para una recuperación rápida frente a situaciones complejas y negativas.

Asumir la existencia del modelo BANI y aplicarlo a los procesos de enseñanza puede incidir en el propósito de desarrollar organizaciones resilientes, que tengan capacidad de adaptación. Esto va unido a la apuesta por un liderazgo que transforme, que promueva la innovación, que gestione el cambio de forma genuina, tomando al aprendizaje organizacional como clave del éxito. Para lograrlo necesitamos integrar estas discusiones a la formación de los estudiantes, desarrollando estrategias de cognición situada donde ellos sean activos protagonistas de los procesos de enseñanza

Muchos de los puntos planteados en este recorrido sostienen la importancia de la planificación y su necesidad en la actual coyuntura. Planificar en entornos inciertos es, además de una necesidad, un gran desafío y el establecimiento de instancias de discusión sobre la importancia de que la planificación se integre en todos los espacios de las organizaciones es medular. Estamos hablando de modelos de planificación horizontales, donde la palabra de todos sea escuchada y tomada en cuenta a la hora de trazar líneas de acción. Esto dinamiza la planificación estratégica, poniendo en marcha el liderazgo transformacional que busca tomar en cuenta los aportes de todos los actores involucrados para lograr el éxito en las organizaciones y superar los obstáculos impuestos por un entorno no lineal.

La enseñanza debe posibilitar la construcción significativa y consciente de conocimiento. En la universidad esto se resignifica, ya que estamos preparando profesionales que deben intervenir en la sociedad, construyendo comunidades de conocimiento de forma dinámica y tomando decisiones frente a las situaciones que se le presentan.

Referencias bibliográficas

Amaya Franky, G., (2009). Potencialidades pedagógicas de los entornos de simulación, desde la perspectiva de la cognición situada. *Tecné, Episteme y Didaxis: TED*, (25), 62-71.

Costa de Menezes, K., Johann, J., Passeri P. e Scott, P. (2017). “Gestao do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa”. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, vol. 7, 145-159. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>

Dias Santos, Cassia e Pomim Valentim, Marta (2014). As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento dos fluxos informacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, vol. 4, no.2, 19-33. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.

Fuster, Y. (2022). Planificar en entornos inciertos, aportes del modelo BANI a las políticas de información. *Revista EDICIC*, 2(1). Recuperado a partir de <http://ojs.edicic.org/index.php/revistaedicic/article/view/151>

Fuster, Y. (2020). Organizaciones saludables: personas e información en sinergia y desarrollo. *Brazilian Journal of Information Studies: Research trends*, vol. 14, no. 3, jul.-set. e020002. <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2020.v14n3.pe020002>

Gutiérrez Silva, J.M.; Romero Borré, J.; Hernández Fernández, L.; Vega Jaramillo, F. (2021). Planificación estratégica situacional: un proceso metódico y práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26, (94), 761-777.

Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Situated Learnig Legitimate Peripheral Participation*. USA: Cambridge University Press.

Londoño, J. ; Acevedo, C. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 4, (7), 103-118.

Rivera-Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional, *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 7, no. 1, 20-25

Suárez Campas, Alvarez-Medina. Vázquez-Torres (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4, (1), 69-83. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793/2321>

Notas generales

Contribución autoral: todos los autores contribuyeron en partes iguales al desarrollo de esta ponencia.