



## ARTÍCULO

PRESENCIA. MIRADAS DESDE Y HACIA LA EDUCACIÓN, N.4 (2019)

Colegio Stella Maris <http://www.stellamaris.edu.uy/>

Montevideo – Uruguay

ISSN 2393-7076

**Teoría U: traspasando el umbral en el campo educativo****Pamela de Cuadro<sup>1</sup>****Luciana Vieytes<sup>2</sup>****Ilustraciones: Analaura Antúnez<sup>3</sup>****Resumen**

El propósito de este artículo consiste en contribuir al ámbito educativo con la introducción de una nueva tecnología social<sup>4</sup> desarrollada por Otto Scharmer<sup>5</sup> en el ámbito del MIT, la Teoría U<sup>6</sup>, para el diseño de experiencias educativas innovadoras.

El entramado del texto está conformado por un encuadre contextual de la realidad de hoy para invitar a explorar el camino del *egosistema* al *ecosistema* y el

<sup>1</sup> Ingeniera Química, MSc. egresada de la Universidad de la República, brinda servicios de consultoría en forma independiente. [pameladecuadro@gmail.com](mailto:pameladecuadro@gmail.com)

<sup>2</sup> Antropóloga Social egresada de la Universidad de la República. [luciana.vieytes@gmail.com](mailto:luciana.vieytes@gmail.com)  
Ambas con formación en Teoría U ( MITx liderado por Otto Scharmer), integrantes de Teoría U LAB Educación y Ulab Uruguay, e integrantes de Círculo de Apoyo para Proyectos Regenerativos, nodo Uruguay.

<sup>3</sup> Lic. en Diseño Industrial e ilustradora, Universidad ORT Uruguay [analaura@panda.uy](mailto:analaura@panda.uy) integrante de Círculo de Apoyo para Proyectos Regenerativos, Nodo Uruguay

<sup>4</sup> Tecnología Social es la síntesis entre la ciencia, el cambio social y la evolución del yo (o conciencia) (Scharmer, 2015:15).

<sup>5</sup> Dr. Otto Scharmer, profesor titular del MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts). Doctorado en economía y gestión de Alemania. Su trabajo de investigación ha resultado en la llamada Teoría U. Cofundador del Presencing Institute. En 2018 fue clasificado como el # 5 de los mejores 30 profesionales de educación del mundo por [globalgurus.org](http://www.globalgurus.org) <http://www.ottoscharmer.com/>

<sup>6</sup> Teoría U: concebida en el año 1996 por Otto Scharmer en su trabajo de tesis de doctorado tutorado por Peter Senge. Luego se continúa desarrollando a través del "Presencing Institute" como una comunidad de aprendizaje y práctica basada en la conciencia y en la investigación en acción.

reflejo en la educación de ambos modelos de sistema, además de evidenciar las brechas que distancian cambios personales, sociales y ecológicos. Profundizamos también en la propuesta de aprender del futuro emergente llamada *estado de la presencia* o el *presencing*.

Como caso concreto de aplicación compartimos la experiencia del proyecto “Traspasar el Umbral: la aplicación de la Teoría U en la Educación”<sup>7</sup>. Dicho proyecto arrojó una gran diversidad de propuestas que van desde la innovación en prácticas pedagógicas para temas curriculares hasta reformas profundas en el plan de estudios de una carrera de posgrado, sumándole una transformación personal que para algunos pudo verse reflejada en acciones didáctico-pedagógicas y para otros implicó una mirada diferente al sistema educativo del cual forman parte. Tanto docentes como asistentes al curso navegamos la exploración de renovadas estrategias de enseñanza haciendo consciente las posibilidades de abrir nuestras fuentes más profundas de inteligencia humana (corazón, mente y voluntad) para dar comienzo a un nuevo paradigma de desarrollo ecosistémico, social y personal.

**Palabras Clave:** innovaciones pedagógicas, presencia, ecosistema, Teoría U, cambios profundos

### **Abstract**

The purpose of this article is to make a contribution to the educational community by introducing a new social technology developed by Otto Scharmer at MIT, known as Theory U and aimed at designing innovative educational experiences.

We hereby offer an interpretation of the current global reality as a framework to invite readers to explore the journey that takes us from the *ego-system* to the *eco-system*, and how both mirror into the world of education. The existing gaps between personal, social and environmental changes are also exposed. We further delve into the proposal of learning from the emerging future, known as the *state of presence*, or “*presencing*” state.

---

<sup>7</sup>Proyecto desarrollado en el marco del Programa de la Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE) de la UdelaR, Desarrollo Pedagógico Docente 2017

As a practical implementation of this theory we expose the project “Crossing the threshold. Implementation of Theory U in Education”. This experience has led to an array of projects, from innovations in pedagogical practices to profound reforms in the curriculum of one particular post-graduate career, in addition to personal transformative processes with impact on pedagogic practices. In other cases, it helped develop a new vision of the education system. Both teachers as well as participants of this course had the opportunity to explore new teaching strategies, becoming aware of the possibilities that arise by opening up the deepest sources of human intelligence (heart, mind and will) in order to give birth to a new paradigm of ecosystemic, social and individual development.

**Key Words:** pedagogic innovations, “presencing”, ecosystem, Theory U, deep changes.

## Introducción

Nos encontramos ante una oleada mundial de quiebres profundos que traen complejidad, incertidumbre, volatilidad y ambigüedad (Pietersen, 2010; Sistek, 2017; Scharmer, 2015). A su vez, tenemos una gran dificultad para enfrentar los desafíos globales, gracias a un fenómeno subyacente: la falta de capacidad como sociedad para responder a los desafíos de manera generativa (Scharmer, 2018). Al decir de Einstein, no podemos resolver los problemas con el mismo nivel de pensamiento y conciencia con el que los crearon. En este sentido, para Scharmer, autor de la Teoría U, el estancamiento en el que nos encontramos se debe precisamente al concepto antedicho, al cual él denomina *la brecha conocimiento-acción (knowing-doing gap)* (Scharmer, 2018), también conocida como la brecha valor/acción (*value/action gap*), es decir la distancia entre los valores de un individuo, su toma de conciencia y su puesta en práctica o capacidad de tomar acciones apropiadas (Boehnert, 2011).

Globalmente, en el ámbito educativo estamos vivenciando cambios disruptivos que evidencian la búsqueda de nuevos modos de hacer las cosas que son atravesados por la necesidad de innovar, crear y reinventar la educación y su sistema de enseñanza. Una referencia clara a este fenómeno se manifiesta en el surgimiento de nuevos discursos y prácticas pedagógicas de la mano de redes y colectivos, como las pedagogías sistémicas, críticas, inclusivas, las que contemplan las inteligencias múltiples o el trabajo por

proyectos, etc. y ya no detrás del nombre de sus autores como en el siglo pasado (i.e. Montessori, Piaget, Freire, etc.) (Carbonell, 2015).

Nosotros también sentimos la necesidad de revisar y poner en tensión la dimensión educativa que con el tiempo se ha ido rigidizando pero que podría reinventarse si se pone en juego la actividad creativa integrando la sabiduría teórica, la sabiduría práctica y la transformación social en un marco coherente para su desarrollo en el campo del docente y sus colectivos. En este sentido, para abordar las problemáticas que atravesamos en la educación y trabajarlas desde la raíz nos encontramos con la necesidad urgente de una pedagogía que incentive un cambio de conciencia. Nos referimos a la conciencia que pone luz al *punto ciego* y reflexiona sobre acciones e ideas dadas por supuestas. Pero ¿cómo hacer esto si estamos aprendiendo de patrones del pasado? ¿Cómo transformamos nuestro presente sin repetir los hábitos y estructuras del pasado?

Impulsadas por estas preguntas es que encontramos en la Teoría U un puente adecuado para unir la teoría con la práctica y concretar acciones de alto potencial transformador. Presentamos a continuación un breve recorrido conceptual de esta teoría que introduce palabras y conceptos que requieren una lectura pausada y profunda. Por consiguiente, invitamos a leer desde *el sentir* que atraviese la dificultad inicial que implica enfrentarse a un nuevo lenguaje.

La Teoría U propone una mirada innovadora sobre la forma de abordar la complejidad de nuestra realidad, a la vez que un nuevo paradigma de aprendizaje que permita “dejar de crear colectivamente resultados que nadie quiere”, según Otto Scharmer, autor de la Teoría (Scharmer, 2013). Este autor define a la Teoría como una Tecnología social para la transformación de los negocios, de la sociedad y del individuo. Durante veinte años Scharmer desarrolló, en el ámbito del MIT, una investigación sobre la evolución del pensamiento económico y cómo este ha ido moldeando la realidad social, estableciendo una relación entre las estructuras del pensamiento económico y las estructuras de la realidad social. En esta investigación, han jugado un papel significativo las personas que han liderado transformaciones exitosas a nivel global, a partir de lo cual Scharmer elabora un marco de referencia y una metodología para abordar dichas transformaciones.

Scharmer toma el modelo del *iceberg* como modelo de la realidad actual donde la pequeña fracción visible representa la realidad que vemos, los síntomas, las crisis, los eventos disruptivos, mientras que la fracción oculta bajo la línea del agua, aquello que es invisible a los ojos, representa las estructuras, modelos mentales y las fuentes que son los responsables de la creación de la realidad (Scharmer, 2013). Como se observa en la Figura 1, el autor describe el paisaje de estos síntomas en función de tres divisiones o desconexiones: la ecológica, la social y la cultural-espiritual.

La desconexión ecológica hace referencia a las acciones del ser humano en detrimento del planeta Tierra y de cómo seguimos consumiendo más recursos naturales de los que el planeta es capaz de generar y tirando más desperdicios de los que el planeta puede absorber. En suma, hace referencia a la desconexión que los seres humanos tenemos con la naturaleza.

La desconexión social contempla las desigualdades sociales en todas las dimensiones y cómo no hemos podido como humanidad disminuir esta brecha a pesar de los grandes esfuerzos realizados por organismos internacionales y gobiernos. Es la desconexión existente entre individuos en una sociedad.

La desconexión cultural-espiritual es la desconexión del individuo consigo mismo, entre lo que es actualmente y lo que puede ser en el futuro, su mayor potencial.

Scharmer sostiene que el ser humano tiene un punto ciego que no le permite ver lo que hay debajo de la línea de agua en el modelo del *iceberg* y entonces propone un marco de referencia innovador que posibilite hacer visible estos puntos ciegos y tomar conciencia de las fuerzas sutiles que dan forma a la realidad, dejar de reaccionar contra ellas reproduciendo patrones del pasado y en cambio liderar desde el futuro que emerge, de la mano de una metodología que invita a tomar acciones transformadoras que tiendan a disminuir las desconexiones de nuestra realidad.

¿Cuáles son estas sutiles fuerzas motrices que dan forma a nuestra realidad? Scharmer argumenta que esta fuerza es el Pensamiento (*thinking*). El pensamiento crea al mundo. Las pasadas estructuras del pensamiento económico se manifiestan en las actuales estructuras institucionales y sus acciones. Por tanto para cambiar nuestra realidad debemos cambiar los paradigmas del pensamiento económico. Este cambio de paradigma requiere expandir nuestro pensamiento desde la cabeza al corazón, un

cambio desde una realidad ego-céntrica a una conciencia de eco-sistema (Scharmer, 2013).

En este re-encuadre de la realidad que propone el autor, es necesario cambiar de una perspectiva de *sistema social* a una de *campo social*. Para lograr esto, se requiere concientizar los puntos ciegos. Los puntos ciegos de los sistemas son las fuentes que originan dichos sistemas. El autor identifica cuatro tipos de *fuentes* (y *estructuras*) las cuales difieren en la posición relativa del individuo respecto de los bordes del sistema: 1- en el centro, 2- en la periferia, 3- más allá de los bordes y 4- en el campo generativo, lo que emerge a través de los límites abiertos del sistema, como se observa en la figura 2. Esta cuarta dimensión de campo social concierne a la experiencia de intersubjetividad donde el individuo entra en un espacio de silencio desde el cual emerge un profundo sentido de conexión y de creación colectiva.

Atravesar el *punto ciego* es para Scharmer el pasaje del *sistema egocéntrico* – basado en el bienestar de unos pocos– a un *ecosistema* basado en el bienestar del colectivo, que incluye el bienestar de cada uno (Scharmer, 2015). Desde esta perspectiva hemos venido explorando un metamarco de abordaje en la educación enfocado en el estado de la presencia o el *presencing*. Exponemos a continuación algunos elementos conceptuales de dicha Teoría que entendemos son claves para construir colectivamente prácticas educativas que contemplen el abordaje de los problemas y desafíos de nuestro tiempo de manera generativa, es decir, disminuyendo las tres antedichas brechas de nuestra realidad.

### Explorando el pasaje del Egosistema al Ecosistema

Transformar nuestro actual sistema egocéntrico que procura el bienestar individual, hacia una toma de conciencia ecosistémica que procura el bienestar colectivo, incluyendo el individual, significa para el autor reconectar el pensamiento económico con su verdadera raíz, que es el bienestar de toda la casa (*oikos* en griego), en lugar de hacer dinero y el bienestar de algunos habitantes (Scharmer, 2013).

Cuando nos adentramos en describir el sistema egocéntrico representado en la comunicación lineal, exclusión, baja o nula transparencia, bienestar de unos pocos y pensamiento anclado en el pasado, vemos que las consecuencias asociadas se presentan desde la negación, la desensibilización, el engaño y la destrucción (la curva de la Ausencia en la Teoría U). Desde este ángulo las desconexiones vinculadas al campo de la educación se reflejan en la aspiración de la educación como derecho de todos y la distancia que encontramos en la brecha social a través de los discursos neoliberales y hegemónicos que plantean una educación “intervencionista” (Nuñez, 2015). En clave ecológica: el acto pedagógico que se prioriza cuando el espacio educativo es cerrado en límites del salón de clase (Antelo, 2007). Finalmente en la brecha cultural: diagnósticos que *anticipan biografías* intelectuales, emocionales y sociales (Frigerio, 1992) que desenvuelven procesos de exclusión social –*educar para vivir la pobreza*– (Martinis, 2006).

En cambio, una realidad ecosistémica podría caracterizarse por la comunicación multidimensional y cíclica, transparencia e inclusión, bienestar de todos incluido uno mismo. Es decir, lo que mueve este modelo son las preocupaciones e intenciones del bienestar del conjunto, permitiendo habitar una sociedad con mayor resiliencia, más intención, inclusiva y consciente. Para realizarlo se requiere abrir las fuentes más profundas de la inteligencia humana: mente, corazón y voluntad.

Cuando transferimos este concepto inspirado en lógicas económicas al ámbito educativo nos encontramos evidenciando las dificultades del modelo egocéntrico. La coyuntura de la educación refleja la caducidad de un método, un sistema o una estrategia que exige ponernos al día con miradas creativas y acciones innovadoras que permitan dejar de generar resultados no deseados. En nuestro país se han creado organizaciones no gubernamentales, áreas específicas en las instituciones, estudios especializados en la universidad, publicaciones de expertos, redes multidisciplinarias, sumando debates y reflexiones, y sin embargo a pesar de sus grandes esfuerzos las brechas continúan y las problemáticas existen, provocando cansancio, desasosiego y desmotivación en los variados actores de la educación. Entonces nos preguntamos ¿cómo hacer el viaje del ego-sistema al eco-sistema en el ámbito educativo? ¿Cómo dejar que se produzca la transformación necesaria?

Hemos explorado algunos puntos esenciales para trazar un viaje hacia el Ecosistema con la aplicación del proyecto “*Traspasar el Umbral: la aplicación de la Teoría U en la Educación*” en el marco de la convocatoria del Programa *Desarrollo Pedagógico Docente* de la Universidad de la República, en Uruguay. En síntesis este proyecto propuso desarrollar prácticas docentes que habiliten a percibir el campo del sistema del cual forman parte e identificar los comportamientos que están actuando en la práctica educativa que limitan el surgimiento de experiencias educativas innovadoras; a la vez que, potenciar el desarrollo del Ser de cada uno, desde la lógica de grupos a partir del desarrollo de procesos, trabajando las *cuatro estructuras de atención*, que dan lugar a cuatro tipos diferentes de *campos sociales* ya mencionadas (Scharmer, 2017).

A su vez trabajamos un aspecto clave en el liderazgo de cambios en un sistema condensado en la siguiente expresión perteneciente a Bill O’Brien<sup>8</sup>: *el éxito de una intervención depende del estado interior de la persona que interviene*. Señala Scharmer (2015) que no podemos transformar comportamientos en los sistemas a menos que transformemos la calidad de la atención que los individuos aplicamos a nuestras acciones en el sistema, tanto individual como colectivamente. Para el autor el *campo social* es una estructura de relaciones entre individuos, la que al cambiar puede producir diferentes patrones de comportamiento colectivo. Es este campo social el que necesitamos observar y sentir para poder *dejar ir* los viejos patrones de comportamiento y a la vez *dejar emerger* los nuevos, siendo este el objetivo de la etapa de *Presencing* en el recorrido de la U -la metodología de la Teoría U-.

### Aprender del futuro emergente

Para Fullan & Langworthy (2014) hasta hoy en día el “pasado presente” es el modelo educativo que impera en la mayoría de los lugares. Asimismo, reflexionar sobre lo que nos ha sucedido no basta para saber qué hacer en un mundo de alta complejidad con desafíos multicausales, estructurales y sistémicos. Sabemos mucho sobre el aprendizaje a partir de experiencias del pasado, pero la dificultad de asumir los retos de este tiempo nos coloca ante la necesidad indispensable de aprender más allá de nuestros

---

<sup>8</sup> CEO Hanover Insurance. Uno de los líderes entrevistado por Scharmer durante su investigación (Scharmer, 2016)

límites. Sería salirse de la experiencia tradicional y reconocer que hay algo nuevo – posible– y así cultivar un nivel de atención más profundo. Scharmer en sus publicaciones argumenta que esto es posible si atravesamos el umbral que divide mi *yo actual* de mi *yo futuro*, llamado también *yo emergente*, permitiendo que estos dialoguen (ver figura 3).

Este desafío requiere de la capacidad de observarnos a nosotros mismos, mirar al espejo de lo colectivo para vernos con los ojos del todo y cultivando momentos de desconcentración o “stillness”, *dejando ir* creencias para permitir que emerja el mejor futuro posible, y *dejando venir* desde lo individual y desde lo grupal alternativas creativas e innovadoras que se albergan dentro de cada individuo.

En síntesis, cuando somos capaces de actuar desde una conciencia generadora y más auténtica que sería a través de *mi yo emergente* existe un profundo cambio en la naturaleza del aprendizaje. Por lo tanto, si bien aprender del pasado, siempre es importante, lo trascendental es que estamos yendo hacia un futuro que difiere ampliamente del pasado. Entonces, otro tipo de aprendizaje puede entrar en juego: *aprender del futuro a medida que emerge*, siendo vital para la innovación, puesto que deja espacio para la intuición, acepta altos niveles de incertidumbre y disposición a equivocarse.

Aunque estas ideas son elementos conceptuales abstractos, la poderosa bondad de la metodología, el recorrido de la U, brinda un diseño profundo y transformativo para –entre otros aspectos– explorar este nivel más profundo de aprendizaje, que es el de *aprender del futuro en la medida que emerge*. A esta disciplina, Scharmer le llama Presenciar (Presencing), que desarrollamos a continuación.

## **El recorrido de la U**

Hasta aquí hemos venido desarrollando conceptos de la sabiduría teórica. En este apartado nos introduciremos en la sabiduría práctica exponiendo un método que emergió después de años de investigación en el campo del liderazgo por parte de Scharmer.

La metodología invita a realizar un proceso, en forma de recorrido en U, que consta de cinco etapas, las que se muestran en la figura 4. Este proceso no es ni mecánico ni lineal, en cada etapa están las demás, cada componente refleja el todo. En palabras de Scharmer la U es una “Teoría de campo vivo”.

Este proceso contiene una riqueza inexplicable que permite ir a un lugar de mayor potencial, abriendo mente, corazón y voluntad, suspendiendo la voz del juicio, la voz del cinismo y la voz del miedo; dejando ir lo que quiere morir de uno mismo para recibir lo que está esperando nacer.

### Presenciar

Profundizamos en la etapa *Presenciar*, dado que, entendemos, es una de las claves para permitir la emergencia de acciones innovadoras, al conectar con nuestra fuente de inspiración interior.

En la Teoría U se define el *Presenciar* o presenciación (*Presencing* en inglés) como una tecnología social para liderar innovaciones y cambios profundos. La palabra *presencing* combina *sentir* (*sensing* en inglés), –sentir las posibilidades futuras– y *presencia* (*presence* en inglés), refiriéndose al estado de estar en el momento presente. *Presencing* significa sentir y realizar nuestras mayores futuras posibilidades, actuando desde la presencia de lo que quiere emerger. (Scharmer, Kaufer, 2013). El autor aporta una mirada innovadora al proceso de abordaje de situaciones complejas argumentando que, además de atender el *qué* y el *cómo* de nuestras acciones, se necesita una nueva calidad de atención y de concientización, la que se puede lograr si echamos luz sobre la *fuerza interna* desde la que operamos, que suele ser un *punto ciego*.

De la misma forma abarca también un fenómeno opuesto al descrito por el recorrido de la U, llamado *Ausencia* (*Absencing*), el cual es tan importante como el primero, al punto de que “no es posible entender uno sin el otro”, según Scharmer. En el campo del *Absencing*, los individuos están en un estado de desconexión unos de los otros y de sí mismos. En el estado de *presencia* operamos en base a la apertura de mente, corazón y voluntad; en contraste, en el *Absencing* operamos desde las condiciones internas opuestas: atascados en una única verdad, atascados en una única

piel colectiva (nosotros vs. ellos) y atascados en una única voluntad fanática. Scharmer argumenta que cuando operamos desde el *Absencing*, reconocemos que el sistema está quebrado, pero al mismo tiempo creemos que no tiene nada que ver con nosotros, que el problema lo crearon los demás. En cambio, una respuesta desde el estado de *presencia* ofrece un camino posible para comprometerse de lleno con las disrupciones que enfrentamos. (Scharmer, 2016)

A continuación exponemos una experiencia concreta vivida con un grupo de docentes del sistema educativo uruguayo, quienes realizaron el recorrido de la U.

### **Teoría U aplicada: Proyecto de Desarrollo Pedagógico Docente en Uruguay**

Motivadas por el deseo genuino de *ser el cambio que queremos ver en el mundo*, siete mujeres de diferentes ámbitos<sup>9</sup> nos encontramos con el entusiasmo de generar una experiencia vivencial profunda para docentes, en el marco de la Teoría U. La profunda transformación que habíamos transitado abriendo corazón, mente y voluntad, rápidamente nos permitió concretar el sueño de ejecutar un proyecto de transformación tanto individual como colectiva que invita a todos los docentes del sistema educativo nacional.

El significativo impacto que la Teoría U está teniendo a nivel global<sup>10</sup> y las experiencias personales compartidas en el ámbito de la comunidad de agentes de cambio que se viene gestando desde 2015 en el contexto del *HUB Uruguay de Teoría U*<sup>11</sup>, nos inspiró a formar un grupo multidisciplinario con foco en la Educación y empezar a *explorar haciendo*. El propósito que nos guio en esta empresa fue el interés por contribuir al movimiento de cambios educativos que entendemos necesitamos impulsar. A su vez, todas coincidimos en visualizar la Teoría U como un camino viable

---

<sup>9</sup> Áreas de formación: economía, comunicación, antropología, ingeniería, arquitectura, articulación y facilitación de procesos participativos; todas con formación en distintas formas del lenguaje corporal.

<sup>10</sup> Ver más información en la web del Presencing Institute, liderado por Scharmer: <https://www.presencing.org>

<sup>11</sup> Ver más información sobre Hub Uruguay en Teoriauy, web: <https://teoriauy.wixsite.com/teoriauy>

para manifestar nuestra intención. Fue entonces que creamos un prototipo de innovación pedagógica para docentes el cual fue aprobado como proyecto de Desarrollo Pedagógico Docente de la Universidad de la República. Dicho proyecto se denomina “Traspasar el Umbral: la aplicación de la Teoría U en la Educación” (Nuesch et al., 2017)<sup>12</sup>.

Como se indica en el resumen del Proyecto, la finalidad de esta propuesta es transmitir a los docentes el potencial de la Teoría U desarrollada por Otto Scharmer, entendida como un metamarco que habilita a la construcción de formatos pedagógico-didácticos (prototipos), a partir de un proceso que potencia la cocreación del grupo, los cuales constituyen soluciones que *a priori* no son predecibles. De esta manera el grupo de docentes que participa puede visualizar el alto impacto que puede tener esta herramienta, la cual podrán aplicar posteriormente a distintos niveles: desde la preparación de un plan de trabajo de una unidad curricular para un año, hasta el diseño de una nueva currícula o de un nuevo plan de formación, dado que esta se adapta a las necesidades de cada situación y grupo de trabajo. Nuestro anhelo es contribuir a generar comunidades de práctica que se constituyan en verdaderos laboratorios de intercambio con enfoques multidisciplinares donde se construyan modalidades que puedan ser replicadas en el resto de los ámbitos de formación (Nuesch et al., 2017).

El desarrollo de las habilidades enmarcadas en la Teoría U en el encuentro con los docentes aportaría a percibir, desde el campo, el análisis de las prácticas de enseñanza e identificar los mecanismos a través de los cuales actuamos y nos atascan en patrones repetitivos que limitan el surgimiento de experiencias innovadoras. Nos permitiría ir a un lugar de mayor potencial, desde el cual operamos abriendo mente, corazón y voluntad, suspendiendo los viejos hábitos del juicio, la voz del cinismo y la voz del miedo; dejando ir lo que quiere morir de uno mismo y recibir lo que está esperando nacer (Nuesch et al., 2017).

En un ciclo de diez talleres presenciales se generó un espacio de transformación donde se diseñaron prototipos didáctico-pedagógicos. Asistieron docentes de los distintos ámbitos del sistema educativo: inicial, primaria, secundaria, UTU y universidad. Cumplieron el ciclo veintitrés docentes. Parte de la propuesta requirió la

---

<sup>12</sup> Ver más información sobre el curso en CSE, <http://www.cse.udelar.edu.uy/2017/08/02/teoria-u/>

asistencia presencial y en paralelo se desarrollaron encuentros en subgrupos con la metodología del Círculo de Coaching<sup>13</sup>. Esta última consiste en una dinámica de desarrollo de la inteligencia colectiva para la reflexión sobre los desafíos que enfrentamos, en el marco de la Teoría U.

Podemos ver de los primeros talleres y ahora lo que generamos. Cómo nos saludamos, los vínculos que generamos, los trabajos que hacemos. (...)El futuro realmente sucede acá y eso es sumamente valioso (Teoría U Hub Uruguay, 2017)<sup>14</sup>

Según los testimonios de los docentes participantes, el grupo pudo sentir el alto potencial de la propuesta. En el transcurso del ciclo de talleres se observó cómo fueron integrando la metodología y las dinámicas a nivel personal y laboral. Los Círculos de Coaching, las dinámicas corporales propuestas en los talleres y la mirada sistémica propia de la Teoría U fueron altamente valorados como transformadores para el encuentro interdisciplinar e interinstitucional desde la escucha profunda y la colaboración. Este proceso habilitó salir de la queja y pasar a la propuesta, base para el diseño de prototipos.

Permitió acercarse, ayudarse a conocerse a través del otro. Descubrir el poder del colectivo, intensidad de la empatía, en calidad de momento compartido y no del tiempo (Teoría U Hub Uruguay, 2017)<sup>15</sup>

Transitamos un desafío significativamente más profundo y exigente que el de la transferencia de conocimiento de docentes a alumnos. Fuimos construyendo un espacio de confianza y contención para lograr experimentar cada etapa del recorrido. Pusimos énfasis en la acción de *detenernos para sentir el campo de la educación* y entonces poder reconocer posibles movimientos para generar cambios en el diseño pedagógico.

---

<sup>13</sup> Un equipo o grupo de pares es guiado a través de un proceso, en el cual uno de los miembros presenta un caso y los demás ayudan como consultores en base a los principios de la U, para generar nuevas maneras de mirar un desafío o pregunta y nuevos enfoques para su respuesta.

<sup>14</sup> Extracto de una entrevista a una de las participantes de los talleres.

<sup>15</sup> Ibidem 13

## Trabajo práctico - herramientas sistémicas

En este proyecto, el equipo de docentes concebimos nuestro rol desde la facilitación (Hernández Pina, 2002), por lo que diseñamos los talleres y seleccionamos las metodologías a trabajar con el objetivo de crear las condiciones adecuadas para que los participantes transitasen por cada etapa del recorrido de la U. También procuramos trabajar en una lógica de Círculo, donde las premisas son: “Escucha con atención, habla con intención y cuida el bienestar del grupo. Ofrece lo que puedas, pide lo que necesites. Escucha lo que sucede en el centro, algo que nadie trajo a la sala pero que quizás todos podamos llevar con nosotros” (Frieze y Wheatley, 2011).

Empleamos tanto herramientas que brinda la propia Teoría U, así como sistémicas de procesos participativos. Entre las primeras destacamos la caminata empática para practicar la escucha, *Journaling* guiado para abrir espacios de reflexión personal y registro en un diario, los círculos de coaching anteriormente mencionados y prácticas de SPT como el mapeo 4D, el ejercicio *Stuck* y la Danza de los 20 minutos.<sup>16</sup> Dentro de las herramientas sistémicas participativas empleadas destacamos el Café Mundial y El espacio abierto (*Open Space*).<sup>17</sup> El Teatro de la Presencia Social TPS o SPT según sus siglas en inglés (*social presencing theatre*), metodología que apela a la conciencia corporal, es un elemento clave en la exploración tanto individual como colectiva, del estado de *Presencing*. El TPS es un método que se ha ido desarrollando en paralelo con la Teoría U, que permite a los sistemas sociales ponerse en contacto con sus estructuras interpersonales más profundas que impiden que un cambio real suceda. El TPS crea un mapa compartido que las personas pueden usar como referencia para visualizar los aspectos sistémicos más profundos que inhiben la evolución del sistema, mostrando dónde está atascado y hacia dónde podría dirigirse. En palabras de Scharmer, el TPS es clave porque hace que un sistema se vea y se sienta a sí mismo de una manera rápida y profunda.

---

<sup>16</sup> Más información sobre estas herramientas en: <https://www.presencing.org/#/resource/tools>

<sup>17</sup> Más información sobre estas herramientas en: <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/publications/> y en <http://www.artofhosting.org/es/recursos/lista-de-lecturas/>

En este proyecto elegimos trabajar con TPS también porque sentimos la necesidad de generar un espacio adecuado para el lenguaje corporal, resignificando el rol que este cumple en los procesos de enseñanza- aprendizaje.

### Lo que emergió

La experiencia vivida arrojó una gran diversidad de resultados; desde propuestas concretas de trabajo en las prácticas docentes, hasta la apertura a procesos personales de transformación de significativo potencial, cuyos resultados tangibles no llegaron a verse materializados en proyectos o ideas concretas al término del período de talleres en noviembre 2017, pero que ya a inicios de 2018 empezaron a tomar forma nuevas ideas, según los testimonios de los participantes en ocasión del primer encuentro post-taller que organizamos (marzo 2018).

A modo de ejemplo citamos cuatro prototipos concretos:

1. Prototipo en escritura, creado por una docente de 6to año de primaria pública, quien busca incorporar una manera diferente de enseñar, motivada por la preocupación sobre la ausencia de interés por escribir de los alumnos. Aplicó aspectos de la Teoría U para su creación y aplicación.
2. El prototipo “Miradas”, aplicado a una escuela pública, tuvo como objetivo entablar un vínculo diferente entre docente y familias de preescolares. El docente usó dinámicas de sensibilización y comunicación emocional, rompiendo el esquema tradicional del encuentro en reuniones con los padres.
3. Un grupo de docentes universitarios rediseñó la estructura del programa de un diploma de postgrado integrando la Teoría U como eje. A la vez que abrieron un espacio de encuentro y reflexión en el centro educativo universitario, en el marco de las sesiones en vivo de los cursos de Teoría U *online*. Las experiencias se hicieron públicas en las Jornadas Académicas de la Facultad de Economía, Universidad de la República (noviembre 2018).
4. En UTU, una educadora realizó para 30 docentes un taller de introducción a la Teoría U con aplicación de metodologías y herramientas transformadoras, con el objetivo de resignificar el espacio de coordinación de los docentes, apuntando a construir un espacio de trabajo más integral y eficiente.

Destacamos que los resultados fueron muy satisfactorios y desafiantes, tanto para los docentes participantes de los talleres como para nosotras como equipo de trabajo interdisciplinario. Es por esto que en 2018 hemos decidido continuar este camino, hacia la consolidación de una comunidad de práctica y aprendizaje para docentes del sistema educativo uruguayo. En 2018 la CSE apoya nuevamente este equipo de docentes para un nuevo proyecto llamado “Construyendo Prototipos y Comunidades de Práctica desde la Teoría U”.

## Reflexiones

*El campo de batalla del siglo XXI somos nosotros mismos*

O. Scharmer

En estos momentos de cambios profundos, de desafíos que se multiplican exponencialmente, muchos de ellos poniendo en peligro nuestra existencia en este planeta tal y como la conocemos, nos decidimos a enfocar energías en la construcción del puente entre nuestra realidad de desconexión y la conciencia ecosistémica, siendo la educación uno de los aspectos clave en este camino. Es desde este lugar que nos preguntamos cómo podemos contribuir a la innovación en la educación de nuestro país, y en el transcurso de la experiencia que publicamos en este artículo fue que encontramos que la aplicación de la Teoría U en este campo abre un sinfín de puertas con un inmenso potencial transformador.

En síntesis, dar forma a una nueva realidad requiere un nuevo nivel de conciencia, y entendemos que metamarcos como la Teoría U nos proporcionan un posible transitar en esa dirección. Esta teoría nos brinda un marco conceptual profundo, robusto y ampliamente validado para explorar la inteligencia del corazón y de la voluntad, además de la mente, y su inserción en diversas áreas, por ejemplo, para la creación de prototipos de experiencias educativas innovadoras.

A nuestros ojos, este proyecto se ha convertido en un caso de referencia en la conexión entre la realidad actual del sistema y su mejor versión de futuro. Tanto los

testimonios de los participantes acerca de sus experiencias en los talleres, como los prototipos de innovación que surgieron como resultado dan cuenta del alto impacto de esta tecnología social que entrelaza la ciencia, el cambio social y la evolución del yo.

A su vez, esta experiencia nos deja planteadas varias preguntas: ¿Será que los docentes al enfrentarnos a los actuales desafíos disruptivos del sistema educativo respondemos desde una lógica de *Absencing*? Y si ese fuera el caso, ¿cómo hacemos para concientizar esta fuente de ausencia desde la que operamos para poder conectar con la sabiduría interior y la creatividad del colectivo, responsabilizarnos con los resultados y dejar emerger lo nuevo? ¿Cómo hacer el viaje del ego-sistema al ecosistema en el ámbito educativo? Una pregunta que aclaró nuestro quehacer se dirige a cómo contribuir en el cambio de mirada de la realidad que nos rodea hacia una que nos comprenda como individuos que forman parte de esa realidad y por tanto igualmente responsables del estado de ella. Y por sobre todo, con capacidad de acción sobre esa realidad.

Este proyecto se constituyó también en una experiencia exitosa de interdisciplinariedad e interinstitucionalidad, demostrando ser un campo fértil para la generación de trabajos colectivos en beneficio de todos. Los testimonios de los participantes, registrados en las entrevistas realizadas dan cuenta de ello. La continuidad de los círculos de *coaching* entre los docentes de diferentes disciplinas e instituciones, incluso un año después de haber culminado los talleres, también son prueba de dicho éxito.

La experiencia se constituye en antesala para la gestación de comunidades de práctica y aprendizaje, como entidad de un nivel más complejo que el de redes (Wheatley y Frieze, 2008), en pos del compromiso hacia el abordaje de los desafíos del grupo y del sistema, actuando más velozmente que lo que permite una lógica de redes.

Por último, reflexionamos también sobre la pertinencia de compartir vivencias tan profundas como las aquí reseñadas sin invitar también a transitar un camino de transformación al lector de esta publicación. Es por esto que proponemos a continuación unas preguntas de reflexión personal, de auto-observación, unas preguntas para el diario.

## **Preguntas para el diario**

*(En el cuaderno o trozo de papel en blanco) Le invitamos a escribir las respuestas a las siguientes preguntas. No dedique más de uno o dos minutos por pregunta.*

1- ¿Cuáles son los 3 o 4 desafíos más importantes o tareas que enfrenta actualmente en la vida (vida de trabajo o en el ámbito personal)?

2- ¿Cuáles son los 3 o 4 objetivos, anhelos, ámbitos de interés o talentos no desarrollados más importantes en los cuales quiere poner más atención en su futuro camino por la vida?

3-¿Qué le retiene?

4- Describa 2 o 3 situaciones del pasado más reciente (de su trabajo o su vida personal) en las cuales pudo percibir que una de las siguientes 3 voces se activaron dentro de usted y por ende le impidieron examinar la situación en la que se encontraba de manera más exhaustiva.

La voz del juicio:

Eliminar la apertura en la mente (descargar y juzgar en vez de preguntar y explorar).

La voz del cinismo:

Cerrar el corazón abierto (separar en lugar de establecer una conexión).

La voz del miedo:

Cerrar la voluntad abierta (agarrarse del pasado o del estatus quo en lugar de soltar).

## **Agradecimientos**

Agradecemos especialmente al equipo de docentes con el cual creamos y ejecutamos el proyecto: Traspasar el Umbral: la aplicación de la Teoría U en la Educación. (Romina Caddeo, Pamela de Cuadro, Viviana Llera, Elizabeth Nuesh, Elizabeth Perez, Luciana Vieytes, Florencia Yacobucci)

## Referencias bibliográficas

- Boehnert, J. (2011). *Transformative Learning in Sustainable Education*, University of Brighton, UK
- Frigerio, G. (1992). *Obstinaciones y estrategias. Fracaso escolar y sectores populares en la Argentina*. En revista "Propuesta Educativa", Año 4, N° 6, Bs. As.
- Fullan, M. y Langworthy, M. (2014). *Una rica veta. Cómo las nuevas pedagogías logran el aprendizaje en profundidad*, Uruguay, Pearson.
- Martinis, P. (2006). *Educación, pobreza e igualdad: del "niño carente" al "sujeto de la educación*, en Martinis, Pablo y Patricia Redondo (comps.), *Igualdad y educación. Escrituras entre dos orillas*, Buenos Aires, Del Estante Editorial.
- Núñez, V. (2015). Prólogo, en *Inventar lo (im)posible Experiencias educativas entre dos orillas*, Martinis, Redondo (comp) Buenos Aires, ed. Stella.
- Scharmer, O. (2015). *Teoría U liderar el futuro a medida que emerge*. Tecnología social de la presenciación, (Foz. M trad.), S.L, Barcelona. Obra original publicada en 2009, editorial Elefthería.
- Scharmer, O. (2016). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, California, Berret- Koehler.
- Scharmer, O. (2017). *Abordando el punto ciego de nuestro tiempo*, Resumen ejecutivo del libro de Otto Scharmer, traducción: Patarroyo, Ruiz, recuperado de <https://www.presencing.com>.
- Scharmer, O. y Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future. From Ego-system to eco-system economies*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Scharmer, O. (2018). *Education is the kindling of a flame. How to re-invent the 21st-century University*, recuperado de <https://www.huffingtonpost.com>
- Scharmer, O. (2018). *La Educación es el encendido de una llama. Cómo reinventar la universidad del siglo XXI*. Traducción: Borges, H., recuperado de <https://medium.com>

- Wheatley, M. y Frieze, D. (2008). *Usando el poder de lo que emerge para potenciar la innovación social*, Instituto Berkana, Traducción: Cuevas, M., recuperado de <http://www.margaretwheatley.com>
- Sistek, R. (2017). *El gran Olvido y el sueño del peumo*. Recuperado de <https://circulodeapoyo.org> .
- Kleiner, A. (2017). *What the body tell us about leadership*. Recuperado de <https://www.strategy-business.com>
- Kleiner, A. (2017). *Lo que el cuerpo nos dice acerca del liderazgo*. Recuperado de <http://www.spt-latinoamerica.org>
- Nuesch, E., Pérez Yañez, E., de Cuadro, P., Vieytes, L., Caddeo, R., Llera, V. y Yacobucci, F. (2017) *Traspasar el umbral: la aplicación de la Teoría U en la Educación*. Proyecto aprobado por el Programa Desarrollo Pedagógico Docente de la Universidad de la República, Uruguay. Teoría U HUB Uruguay. (2017, noviembre 22). Proyecto Traspasando el Umbral: la aplicación de la Teoría U en la Educación [archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/KVUt09SIjBg>
- Hernández Pina, F. (2002). Docencia e investigación en educación superior. Revista de Investigación Educativa. Vol 20(nº2), 271-302.
- Frieze, D. y Wheatley, M., (2011), *De héroes a anfitriones: un testimonio de la ciudadanía de Columbus, Ohio*. Instituto Berkana, Traducción: Barceló, M.

# FIGURAS

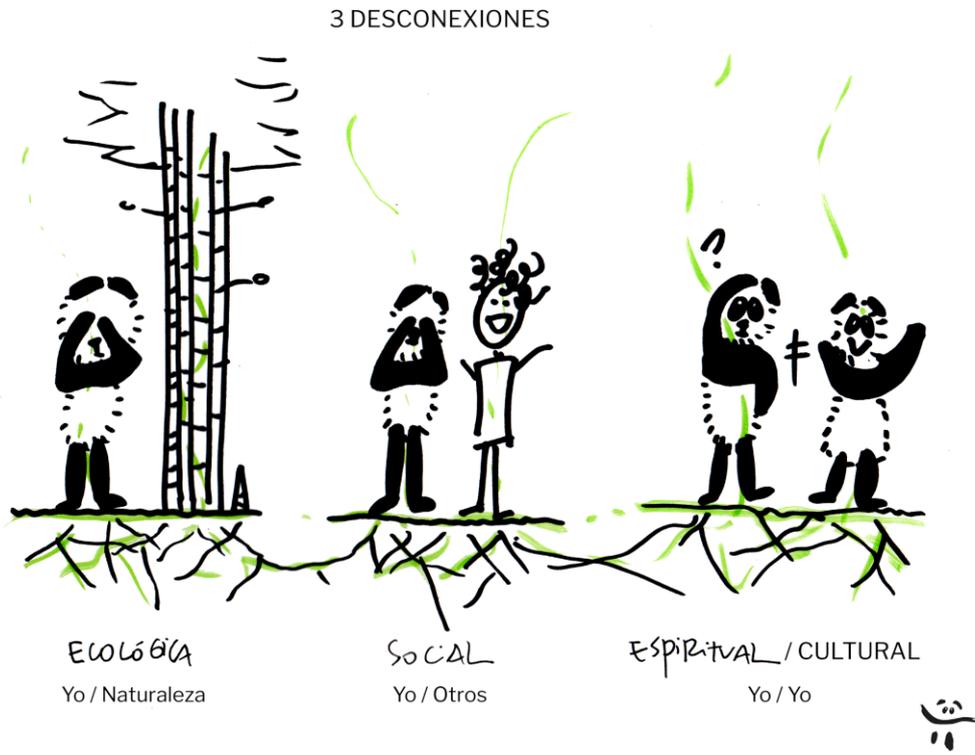


Figura 1: Las tres desconexiones del modelo del Iceberg de la realidad actual de la Teoría U: la ecológica, la social y la espiritual/cultural

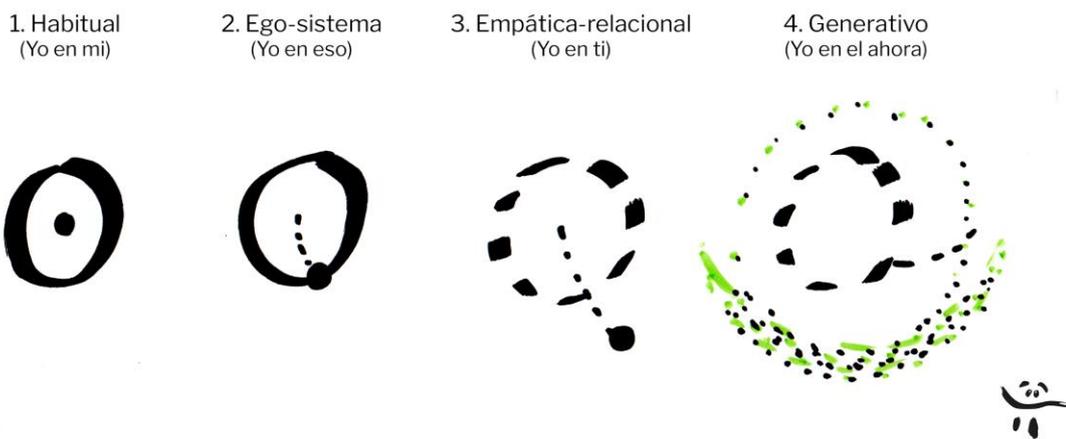


Figura 2: Estructuras de atención del campo social



Figura 3: Yo presente, Yo emergente

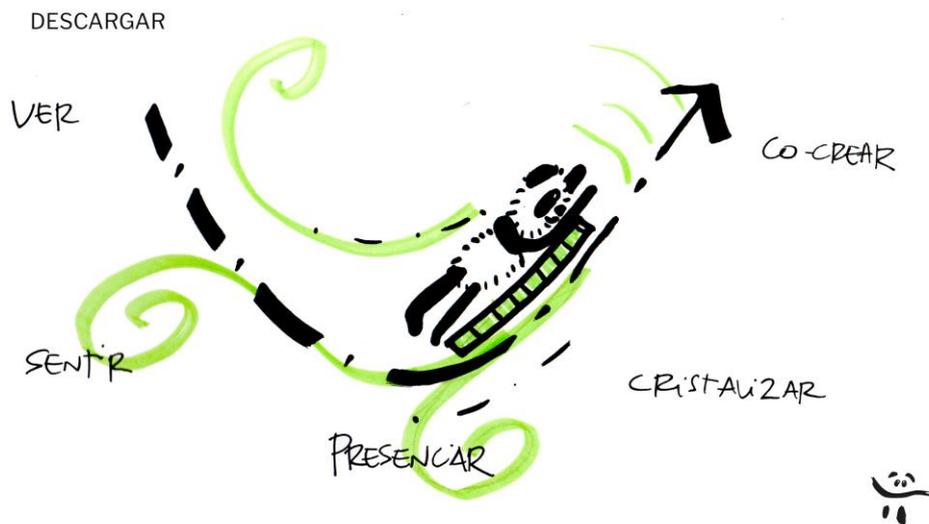


Figura 4: Diseño metodológico Teoría U