



Universidad del
Rosario



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

**Informe de campo. la Madraza de la Universidad de Granada: Situación de los
Becarios y Practicantes**

Autor:

Alejandro Escobar Angel

Línea temática:

Cultura y organizaciones

Para optar por los títulos de:

Maestro en Gerencia y Gestión Cultural

Maestro en Estudios Latinoamericanos

Universidad del Rosario | Colombia

Universidad de Granada | España

2024



Universidad del
Rosario



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

**Informe de campo. la Madraza de la Universidad de Granada: Situación de los
Becarios y Practicantes**

Autor:

Alejandro Escobar Angel

Directora:

Dra. Natalia Teresa Berti

Línea temática:

Cultura y organizaciones

Maestría en Gerencia y Gestión Cultural | Universidad del Rosario

Máster en Estudios Latinoamericanos. Gestión y Cultura | Universidad de Granada

2024

Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo
2. Introducción
3. Justificación
4. Antecedentes
5. Objetivos
 - 5.1 objetivo general
 - 5.2 objetivos específicos
6. Marco teórico
 - 6.1 Gestión Cultural como Enlace entre Producción Artística y el Consumo
 - 6.2 La gestión cultural
 - 6.3 Organización flexible
 - 6.4 Organizaciones Horizontales
7. Marco Institucional
 - 7.1 Vicerrectorado de Extensión Universitaria, Patrimonio y Relaciones Institucionales
 - 7.2 La Madraza. Centro de Cultura Contemporánea
 - 7.3 Becarios y Pasantes
8. Marco Jurídico
9. Metodología
 - 9.1 Diario de Campo de la Practica
 - 9.1.1 Análisis Diario de Campo
 - 9.1.2 Proyectos realizados en las prácticas
 - 9.2 Matriz DOFA
 - 9.2.1 Debilidades
 - 9.2.2 Oportunidades
 - 9.2.3 Fortalezas
 - 9.2.4 Amenazas
10. Necesidades

- 10.1 Necesidad experimentada o sentida
- 10.2 Necesidad expresada o demandada
- 11. Sugerencias de Mejora
 - 11.1 Estrategias
 - 11.1.1 Estrategia Organizacional
 - 11.1.2 Estrategia de Comunicación Interna
- 12. Retos
 - 12.1 Retos de habilidades o de procedimientos
 - 12.2 Retos actitudinales
- 13. Conclusiones
 - 13.1 Conclusiones del análisis
 - 13.2 Conclusiones y aprendizajes de la práctica
- 14. Bibliografía

1 Resumen Ejecutivo

Tabla 1. Resumen Ejecutivo

Título	La Madraza de la Universidad de Granada: Situación de los Becarios y Practicantes
Integrantes	Alejandro Escobar Angel
Descripción del proyecto	Informe de campo y reflexión de las prácticas en la Madraza de la Universidad de Granada.
Justificación	En el centro cultural la Madraza de la Universidad de Granada se evidenciaron dificultades sistemáticas en la gestión de becarios y practicantes para el cumplimiento de sus tareas en el desarrollo y apoyo de las iniciativas del centro. Este informe de campo las practicas realizadas presenta el registro y reflexión sobre ellos, llegando a plantear posibles rutas comprendidas en dos estrategias para abordar dichas problemáticas. Lo anterior con la intención de que en un futuro se mejore la comunicación, la asignación de roles y responsabilidades, y el seguimiento de las actividades de la institución con los becarios. Con el fin de a futuro potenciar organizacionalmente el centro cultural de la UGR, y, por lo tanto, la experiencia formativa de sus practicantes y becarios.
Objetivo General	Reflexionar sobre el manejo de los becarios y pasantes en la Madraza, a la luz de su doble misionalidad de espacio cultural-universitario.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none">• Registrar las prácticas externas de los becarios y pasantes, en el centro cultural la Madraza.• Identificar los puntos críticos y áreas de mejora en la organización de la madraza.• Plantear posibles estrategias en torno a los becarios y practicantes para enriquecer su enriquecimiento formativo y la operatividad del centro.

Fuente: Elaboración propia

2 Introducción

La Madraza, el centro cultural de la Universidad de Granada, cuenta con una gran ventaja dentro de la ciudad de Granada. Es parte de la Universidad de Granada, una ciudad que ha tomado un tinte universitario con el pasar de los años y que ahora escribe entre su milenaria historia, otro capítulo donde el sector cultural y la educación son su epicentro. No en vano es de informal acuerdo que la misma UGR (Universidad de Granada) es la empresa más grande e importante de Granada, ensombreciendo incluso a la majestuosa Alhambra en este ámbito. Es así como la Madraza como institución tiene un rol definitivo en la ciudad, ya que se distingue por ser el puente institucional por el cual el público general comparte y aprende de las iniciativas, proyectos y trabajos que realizan tanto estudiantes como profesores e incluso otras instituciones afiliadas de la ciudad de Granada.

La Madraza aprovecha esta ventaja llenando todos los espacios y recursos que la UGR le da a su disposición: directores que en la práctica están siempre comprometidos tanto en la enseñanza universitaria como social, monumentales edificios con un gran valor histórico que hacen de contenedores a sus propuestas y un ejército de becarios, y practicantes, y cuantiosos recursos tanto en equipo como en presupuesto para llevar las iniciativas a cabo.

Siempre en línea con los valores de una Universidad, la formación es un eje definitivo al interior de la Madraza. Los becarios y practicantes, estudiantes de la universidad en su búsqueda de aprendizaje y experiencia, son quienes de la mano con los directores de cada área materializan y supervisan con su trabajo las diferentes iniciativas de la institución.

Es así como yo, practicante de esta institución bajo el marco de la doble titulación entre la Universidad de Granada (España) y la Universidad del Rosario (Colombia), he vivido de primera mano la organización, gestión y desarrollo de diferentes proyectos e iniciativas de la Madraza y presento este informe de trabajo de campo como el resultado de mi reflexión sobre esta práctica. Para ello, parto del registro y reflexión de mis aprendizajes y experiencias en La Madraza, frente a aquellos adquiridos como gestor cultural en

consultoría de proyectos con la intención del mejoramiento de la institución para que siga fortaleciendo su desempeño y el de todos sus actores. Especialmente en la de sus dos principales objetivos: la formación y la difusión; dos elementos imprescindibles en centros culturales y educativos.

Es importante destacar que este proyecto se enfoca en describir una situación, si bien llega a involucrarse en terrenos de propositivos, no pretende ser una guía.

3 Justificación

Este informe de trabajo de campo responde la descripción y posterior análisis de mi experiencia como practicante en de la Universidad de Granada en su centro de cultura contemporánea: La Madraza; donde durante los meses de abril y mayo del 2024 forme parte de la institución como practicante. Mis actividades durante este periodo se registraron en un Diario de Campo, donde registre en primera persona: actividades, logros y dificultades presentados dentro de la institución; siendo este texto el fundamento para la posterior reflexión de estas.

Durante este tiempo, junto a los directores, demás practicantes y becarios, desarrollamos, lideramos y ejecutamos diferentes iniciativas en el centro. Estuve personalmente involucrado en las iniciativas de: Libros Amigos, Vecinos y Vecinas!, VEGA, el primer encuentro PedaLab y otras labores típicas de los becarios y practicantes como: registrar y dar apoyo en exposiciones y eventos, y el control y acompañamiento de las salas de exposición.

En la práctica profesional, la comunicación entre los mismos becarios y directivas, y entre los becarios ente si, se presentó como elemento recurrente que generaba problemáticas, en términos de retrasos y confusión, que dificultaba el eficiente y organizado desarrollo de sus actividades. Como resultado se evidenciaron dificultades especialmente en la circulación de la información y la distribución de las funciones, roles y obligaciones. Estas de manera reiterativa, siendo mencionada por todo el equipo practicante, reforzando que este problema es y ha sido una experiencia común entre los becarios y practicantes, más allá de mi periodo de prácticas.

En este documento se ha tomado la decisión de evidenciar dichas problemáticas y situaciones, planteando así caminos, comprendidos en dos estrategias, que podrían conducir a la institución a resolverlos. Esta situación de desorganización entre las comunicaciones internas y de definición de obligaciones y roles de los de los becarios perjudica el desarrollo de las dos misiones que comprende instituciones como la Madraza, en tanto centro cultural y espacio de formación para los estudiantes de la universidad.

4 Antecedentes

El conocimiento de antecedentes es de gran importancia debido a que de esta manera es más sencillo el identificar estrategias o herramientas utilizadas en situaciones similares en el pasado. En el presente caso no se encontraron equivalentes directos, pero se evidenciaron en diferentes proyectos elementos clave y coincidencias que se alinean con la identificación y reflexión de elementos de las prácticas en distintos contextos.

Como es el caso de Torres Villazón (2020) de la Universidad Francisco de Paula Santander presenta en su trabajo de grado titulado: Desarrollo de una estrategia de comunicación interna para fortalecer los procesos comunicativos en el centro Colombo-Americano de Bogotá. Allí se explora la creación de canales de comunicación efectivos para distribuir la información a todos los actores de la organización. Información acerca de problemas que se presentan entre el personal o en el desarrollo de las actividades laborales. Torres Villazón plantea el desarrollo de un boletín interno en la institución con el fin de integrar e informar a todo el personal de aquello que sucede en el Centro Colombio-Americano de Bogotá. Torres Villazón que se encontraba en calidad de practicante en la institución hace una reflexión sobre las soluciones aportadas durante su pasantía que y plantea otras mejoras que podrían aplicarse, como el desarrollo de una Intranet para la mejora de la comunicación interna. Este antecedente es relevante en el contexto de la Madraza debido a que, aunque había gran cantidad de grupos de WhatsApp para establecer comunicación con los directores de los proyectos y entre los mismos becarios, en varias instancias información no llegaba a todos los actores o no lo hacía de forma eficiente. Un ejemplo claro y mencionado en el Diario de Campo es la cancelación de una reunión para definir actividades del primer encuentro PedaLab, en el cual se canceló en un grupo al cual no teníamos acceso y por lo cual no nos enteramos hasta que la reunión no se efectuó.

Otro antecedente es el de Gonzalo Rivera Talavera (2014) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, este aporta una mirada desde la gestión y la búsqueda de eficiencia, especialmente en términos de costos y de aprobación por parte de los becarios, en el marco de las tutorías que estos reciben por la “beca 18”. Rivera defiende entre sus

conclusiones cómo la necesidad del acompañamiento de un tutor a la población becaria, quienes necesitan ser guiados a través de su experiencia académica y de formación. Lo anterior siendo fundamental en el texto de Rivera para garantizar recibir buenos resultados. Por otro lado, Rivera destaca que: “la gestión universitaria como una mirada interdisciplinaria (...). El énfasis en la calidad del producto educativo en las universidades es necesario y deseable, pero este ímpetu no debe dejar pasar por alto la necesidad de buscar reducir al máximo las ineficiencias en los procesos de gestión. (p.49). Algo extremadamente importante que se debe destacar teniendo en cuenta que la Madraza además de ser una institución ligada, o, mejor dicho, una extensión de la Universidad de Granada, donde sus mismos estudiantes ejecutan las actividades de su oferta, es una organización cultural que debe mantener un balance entre la gestión y eficiencia de la Madraza como institución, con sus labores de centro de formación.

Cristina Ramírez Bandera (2023), establece un marco de aquello que necesitan y carecen las prácticas externas para poder considerarse como una experiencia formativa y justa en España. Además, expone la delgada línea que existe entre casos donde se puede considerar que hay una escasa proyección formativa y un encubrimiento de relación laboral. Esto, expone, ocurre las labores efectuadas por el practicante no contribuyen con la formación en un determinado ámbito profesional, y que de no efectuarlas el becario o pasante deberían ser desempeñadas por un trabajador de la institución o externo. También menciona que la experiencia laboral previa del practicante es un factor que tiene peso jurídico en el definir si son labores formativas o laborales las que realiza.

Andrea Valentina Daniel (2022) en su informe de pasantía en el apoyo para el desarrollo y consolidación del programa de pasantías de la Universidad de Cundinamarca (Colombia), del programa de administración de empresas seccional Girardot expone las responsabilidades y deberes que tuvo que cumplir. Destaca que su labor fue coordinar y brindar asistencia a los otros practicantes, ejerciendo como coordinadora y nodo de concentración de la información. Es destacable que la práctica de Valentina fuera el crear un canal estable de comunicación por el cual toda la información debía atravesar. Esto resultó en que de manera eficaz se concentrara la información y el deber de difundirla a

los demás becarios, minimizando así las confusiones, la desinformación o el estancamiento de la circulación de la información. Además, aseguraba que todos los practicantes estuviesen enterados de la situación actual y de sus deberes dentro de la práctica.

La situación anterior es relevante debido a que, durante las prácticas en la Madraza al haber diferentes grupos de comunicación, vía WhatsApp o correo electrónico, que muchas veces ni siquiera eran utilizados al decidirse en conversaciones o chats privados variedad de elementos de los proyectos. Además de esto, es importante ya que aparte de estas dos vías de mensajes de manera esporádica y a discreción de los directores de área se realizaban reuniones virtuales o presenciales para discutir y desarrollar un proyecto en específico, lo que también presentaba sus problemas ya que algunas veces los mismos practicantes no estaban al tanto de las reuniones o estas tenían cambios que no eran comunicados a todos los involucrados.

Lo anterior siendo clara evidencia de la no existencia de un encargado (oficial) de la gestión de las comunicaciones internas y coordinación de labores en la Madraza, que centralizara información para ser comunicada. Por ello, y como se explicará más adelante, se observó una desarticulación entre los practicantes, los directores y los proyectos que estos realizaban. Dando paso a que en el periodo de mi práctica profesional surgiera la una situación en la que una becaria era considerada, por sus pares, como la coordinadora de un área específica, y a quien los practicantes buscaban para centralizar la información. Así ella termino atribuyéndose funciones adicionales que no estaban contempladas y aunque fueron aceptadas por el entorno no fueron reconocidas, registradas o institucionalizadas; por lo cual este rol que fue iniciativa propia de un periodo no tendrá repercusión en los posteriores periodos cuando lleguen nuevos practicantes y becarios.

5 Objetivos

5.1 objetivo general

Reflexionar sobre el manejo de los becarios y pasantes en la Madraza, a la luz de su doble misionalidad de espacio cultural-universitario.

5.2 objetivos específicos

- Registrar las prácticas externas de los becarios y pasantes, en el centro cultural la Madraza.
- Identificar los puntos críticos y áreas de mejora en la organización de la madraza.
- Plantear posibles estrategias en torno a los becarios y practicantes para enriquecer su enriquecimiento formativo y la operatividad del centro.

6 Marco teórico

6.1 Gestión Cultural como Enlace entre Producción Artística y el Consumo

La gestión cultural se constituye como un puente esencial entre la producción artística y el consumo cultural. Este enlace es fundamental para entender cómo las manifestaciones artísticas se articulan y se integran en el mercado cultural y en la cotidianidad. Throsby (2001) destaca la dualidad del valor cultural dado su valor intrínseco e instrumental, con el valor intrínseco se refiere a los beneficios agregados que se le atribuyen al arte, sean estéticos, espirituales e intelectuales, mientras que el valor instrumental se refiere a los beneficios económicos y sociales derivados de las actividades culturales.

Por su parte, Bourdieu (1984) proporciona una visión sociológica al considerar que el consumo cultural está determinado por el capital cultural y social de los individuos, lo cual influye en sus preferencias y prácticas de consumo. En este sentido, como indica García Canclini (1995) la gestión cultural no solo debe enfocarse en la producción y distribución de bienes culturales, sino también en la creación de estrategias que fomenten la participación y el acceso a la cultura. El anterior siendo un punto clave donde se enuncia que la gestión cultural y por ende las organizaciones centradas en la cultura deben no solo enfocarse en la formación o producción cultural, sino también atender sus necesidades organizacionales generando estrategias para el eficiente uso de los recursos disponibles; resonando esto con la doble misionalidad que posee la Madraza una organización formativa y cultural, pero que debe aspirar igualmente a estrategias que optimicen sus procesos y funciones internas.

Así mismo es importante destacar que en las últimas décadas, se incluyó la discusión de la difusión y acceso a la información cómo las plataformas digitales. Ya que estas han transformaron definitivamente los enlaces que creador, gestor y público tienen, facilitando una mayor accesibilidad y democratización del consumo cultural. Sin embargo, se han generado discusiones sobre como las plataformas digitales también plantean una serie de problemáticas respecto a las asimetrías entre quienes tienen

acceso a la producción y quienes solo pueden acceder a estos productos, e incluso quienes están excluidos de estos nuevos espacios.

Es relevante para una organización cultural estar informada y consciente de estas realidades. Asimismo, de los desafíos que se generan en términos de derechos de autor y sostenibilidad económica para los artistas (Jenkins, 2006), y derechos sobre los datos que se producen mientras se utilizan. De especial relevancia con el ascenso de la AI, esto cobra mayor relevancia, al ser un actor que se entrena a partir de estos mismos datos y se puede utilizar para crear contenido basado en los mismos e imitando a creadores específicos.

6.2 La Gestión Cultural

La gestión cultural abarca un amplio espectro de prácticas y teorías orientadas a la planificación, organización, promoción y evaluación de actividades culturales. Según Coelho (2004), la gestión cultural implica no solo la administración eficiente de recursos, sino también la capacidad de interpretar y responder a las necesidades culturales de la comunidad. Esta habilidad evidencia la dualidad de esta materia en donde se necesitan tanto, competencias a la hora del manejo efectivo de los recursos humanos como económicos de una organización; esto a la vez que se desarrolla una iniciativa de carácter cultural, con sentido social o artístico que integre y aporte a una comunidad.

De los anteriores dos perfiles descritos las organizaciones tienden priorizar uno de estos dos ejes. Lo cual termina traduciéndose en llevar al extremo su valor social y cultural en detrimento o desconocimiento de sus necesidades organizativas, y viceversa. Es por este sesgo que el organigrama de organizaciones del sector aparece muchas veces desbalanceado inclinándose por dar a cierto personal de uno de los dos perfiles roles céntricos y al otro delegar en roles marginales, tercerizados o incluso inexistentes en la organización tanto personal como en directivas. Throsby (2001) por ende subraya la importancia de considerar tanto el valor económico como el valor

cultural de las actividades gestionadas, destacando la necesidad de políticas que equilibren estos aspectos.

En relación con el perfil que debería ocupar o mediar estos dos ejes García Canclini (1995) resalta el rol de los mediadores culturales en la configuración de los significados y valores de los productos culturales, afirmando que estos mediadores actúan como intermediarios entre los productores y los consumidores. Una organización que tenga tanto la cultura como pilar debe integrar tanto su valor cultural como su eficiencia como organización.

Es de notar que una de las limitaciones actuales en la gestión cultural es la dependencia creciente, y constante búsqueda, de financiamiento privado y creando un círculo de posible mercantilización de la cultura, lo cual puede llevar a una homogeneización de la oferta cultural y a la exclusión de formas de expresión menos comerciales (UNESCO, 2020). La Madraza como organización afiliada a la Universidad de Granada no ha tenido preocupaciones por asegurar su estabilidad financiera y organizativa, por lo cual ha priorizado la creación y variedad de los proyectos que desarrolla, centrándose en su valor educacional y formativo. Esto, aunque positivo, ocurre en detrimento de las funciones organizacionales de la Madraza y ha contribuido a que no existan protocolos o procesos estandarizados, los cuales sirvan como marco en el cual los proyectos se puedan fundamentar.

Bajo la luz del anterior párrafo y trayendo a colación aquello mencionado tanto por Throsby como por Calclini, la Madraza al no considerar el valor económico, organizacional o de ineficiencia de procesos, no crea políticas ni actores que equilibren estos dos aspectos. Evidenciado en su planta está constituida en casi su totalidad de profesores del área de las artes o becarios y pasantes para apoyar los proyectos en desarrollo, demostrando que no cuenta con mediadores los cuales tengan como función la facilitación de los procesos; al tener la Madraza un enfoque “de proyecto a proyecto”.

6.3 Organización Flexible

La organización flexible se refiere a estructuras organizativas que son dinámicas y adaptables, permitiendo una respuesta efectiva a los cambios del entorno, generalmente están organizadas en distintas unidades que tienen como enfoque el desarrollo de un proyecto en específico. Lawrence y Lorsch (1967) argumentan que la efectividad organizativa depende de la adecuación entre la estructura organizativa y el contexto externo.

Este enfoque contrasta con las organizaciones tradicionales, que suelen ser más jerárquicas y rígidas. Este es el caso de la organización de la Madraza en donde quienes se encargan del desarrollo de los proyectos son los directores en equipo con los practicantes, esta es la regla de la Madraza: salvo contadas excepciones cuando se trae un profesional externo para brindar un servicio especializado o hay una alianza entre organizaciones para el desarrollo de un proyecto. Pero como regla general son los becarios con los directores de área quienes se encargan del desarrollo y continua revisión de los proyectos. Se espera de la mayoría de los becarios que estén vinculados a más de un proyecto simultáneamente.

El modelo adhocrático de Mintzberg (1979) es un ejemplo de organización flexible, caracterizado por su estructura plana, la ausencia de burocracia y una alta capacidad de adaptación y creatividad. Este modelo es especialmente relevante en sectores intensivos en conocimiento y tecnología, donde la innovación y la rápida adaptación son cruciales. La Madraza mantiene un tipo similar de organización, en donde la adaptación es un factor clave para el desarrollo de los proyectos y donde todos los directores, sea el director de área o general de la Madraza tienen el mismo poder de decisión sobre sus respectivos proyectos; al igual que no hay distinción jerárquica entre los becarios, pasantes antiguos y los pasantes recién ingresados a la Madraza.

Sin embargo, las organizaciones flexibles enfrentan desafíos significativos, como la dificultad en la coordinación y el control debido a la falta de una jerarquía clara, y la necesidad de una cultura organizacional fuerte que promueva la confianza y la

colaboración (Schein, 2010). Además, en entornos altamente regulados, la flexibilidad puede entrar en conflicto con las normativas y estándares establecidos (Schein, 2010). La Madraza ha evidenciado signos de presentar los desafíos anteriormente mencionados, en donde la simultaneidad de proyectos y la falta de información centralizada dificultan la coordinación o realización de los becarios al estar casi vinculados a más de un proyecto, es inevitable que las responsabilidades y horarios se entrecrucen.

6.4 Organizaciones Horizontales

Las organizaciones horizontales, como se dejó entrever en las organizaciones flexibles con el modelo adhocrático de Mintzberg se caracterizan por una estructura plana, con pocos o ningún nivel jerárquico intermedio, y por una mayor distribución del poder y la toma de decisiones. Este tipo de organización busca fomentar la colaboración y la autonomía de los empleados, promoviendo una mayor innovación y adaptabilidad (Bernstein et al., 2016).

Lo anterior describe el caso organizativo de la Madraza, en donde el poder está distribuido de manera que todos los actores se pueden ubicar en el primer o segundo nivel en la pirámide de toma de decisiones. Pero esta distribución de poder que promueve la toma de decisiones autónomas en beneficio de completar los proyectos, debido a la falta de organización en la cadena informativa interna de la Madraza causa confusión en todos sus actores. Haciendo que en consecuencia muchos de quienes integran el equipo en los proyectos den un paso al costado para no contradecir decisiones ya tomadas (o que asumen tomaran por ellos). Una de las mayores debilidades observadas en el desarrollo de proyectos en la Madraza es que dos opiniones entren en conflicto en etapas ya adelantadas del desarrollo (de los proyectos) o que en su defecto un individuo realice la mayor parte de la ejecución del proyecto en cuestión.

Por otro lado, Laloux (2014) introduce el concepto de organizaciones “teal”, un modelo de organización horizontal donde se prioriza la autogestión, la plenitud y el propósito

evolutivo. Este modelo propone que las organizaciones deben adaptarse continuamente y evolucionar para satisfacer las necesidades cambiantes del entorno y de sus miembros.

No obstante, las organizaciones horizontales pueden enfrentar desafíos en la implementación, como la resistencia al cambio, la necesidad de un liderazgo transformacional que apoye y guíe el proceso, y la posibilidad de ambigüedad en la toma de decisiones (Bernstein et al., 2016). La efectividad de este modelo depende en gran medida de la cultura organizacional y del compromiso de todos los miembros de la organización.

La Madraza debido a su alta rotación de personal en donde fuera de las directivas está prácticamente en su totalidad compuesto por practicantes o becarios, tendrán dificultad en llegar a una etapa elevada de autogestión. Ya que la continua adaptación que se sugiere debería tener su modelo organizacional no se llega a dar. Esto porque, una vez que un proyecto finaliza en la Madraza o cuando los becarios y pasantes terminan su periodo no hay proceso de evolución, implementación de aprendizajes y ajuste de protocolos o estrategias. En cambio, se elimina la unidad en el caso de los proyectos o entra un nuevo grupo de becarios y practicantes desconectados de los aprendizajes de los periodos anteriores, para volver a comenzar proyecto y procesos desde ceros. Generando así una nueva creación de grupos de WhatsApp o la reutilización de antiguos grupos y el constante flujo interno de los practicantes hacia otros proyectos y la organización.

7 Marco Institucional

7.1 Vicerrectorado de Extensión Universitaria, Patrimonio y Relaciones Institucionales

El Vicerrectorado de Extensión Universitaria, Patrimonio y Relaciones Institucionales de la Universidad de Granada despliega un papel crucial en la integración de la universidad con la sociedad y la preservación de su patrimonio histórico. Desde principios del siglo XX, la extensión universitaria se ha convertido en una misión esencial junto a la formación y la investigación, con el propósito de democratizar la cultura y promover el conocimiento como agente de cambio.

Este vicerrectorado se encarga de programar una amplia variedad de actividades culturales que conectan la producción académica y cultural de la universidad con la comunidad. Además, asume la responsabilidad de conservar y difundir el rico patrimonio acumulado a lo largo de los casi quinientos años de historia de la institución. Entre las entidades que lo componen se incluyen: La Madraza, el área de patrimonio, educación y divulgación, la orquesta y coro de la UGR, y el herbario.

Además de esto, el Vicerrectorado de Extensión Universitaria, Patrimonio y Relaciones, como todas las entidades que los componen desempeñan una doble misión implícita pero esencial en su existencia: el promover la formación y la difusión cultural dentro del ámbito universitario e incluso más allá. Esta se fundamenta en el rol doble que asumen como centros culturales y organizaciones educativas. Donde es crucial para su operación y contribución a la comunidad, la priorización de su objetivo de difusión de elementos pedagógicos y culturales, con el desarrollo de sus funciones administrativas.

7.2 La Madraza. Centro de Cultura Contemporánea

La Madraza, Centro de Cultura Contemporánea, es el epicentro de la programación cultural de la Universidad de Granada. Nace en concepto con el edificio histórico de gran relevancia arquitectónica y cultural, del cual hereda su nombre. La Madraza (edificio) fue establecida en 1349 como un centro de estudios superiores durante el periodo nazarí,

siendo la primera universidad pública de Al-Ándalus, y la única que hoy en día se conserva, aunque sea de forma parcial (Patrimonio Universidad de Granada, 2020). Este, como es de suponer, en la actualidad hace parte del patrimonio de la Universidad de Granada, que tras una meticulosa restauración entre 2001 y 2011, ha convertido al Palacio en un edificio dedicado a las actividades culturales. Es así como este se ha convertido en un espacio vital para la reflexión intelectual y la creatividad contemporánea, e inspiración el centro cultural al ser evidencia del sincronismo de los diferentes periodos que ha atravesado Granada para llegar a su forma actual, un símbolo de resistencia y adaptación cultural.

La Madraza es el centro cultural de referencia de la Universidad de Granada, este se encuentra en el marco del Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Patrimonio. En el cual se basa para generar su amplia programación que abarcan diversas disciplinas como artes visuales, música, teatro, cine, la conservación del patrimonio y la enseñanza, así como conferencias y talleres relacionados con humanidades, ciencias sociales, ciencias experimentales, medioambientales y tecnológicas.

Como institución, la Madraza va más allá de su edificio homónimo. Su sede principal es la Madraza, pero el centro extiende su programación a otros lugares emblemáticos de la Universidad de Granada, como la Sala Máxima del Espacio V Centenario en donde tienen sede sus oficinas, la Casa de Porras y el Palacio del Almirante en el Albaicín, el Hospital Real, el Paraninfo y la sala de exposiciones del Edificio de Servicios Generales del PTS.

La Madraza abre todos sus proyectos e iniciativas a la comunidad universitaria, así como a quienes quieran visitar, como todas las sedes de la Universidad de Granada, la Madraza y sus exposiciones son de accesos público para la comunidad universitaria, tanto como para visitantes externos a esta. La Madraza tiene como objetivo el desarrollo y difusión de los proyectos e iniciativas culturales de la UGR.

Actualmente, en su planta la Madraza cuenta con 11 diferentes áreas. Seis de estas cuentan con directores las cuales son: El director general de la extensión, la dirección del

área de promoción cultural y extensión digital, la dirección del área de educación, mediación y extensión en el territorio, la dirección de artes visuales y diseño, la dirección de artes escénicas, y la dirección del área de música; cuya directora también ejerce como la subdirectora de la extensión universitaria la Madraza. Las áreas restantes presentan cátedras puntuales (Equipo – la Madraza, s. f.-b).

La organización de la Madraza es flexible y horizontal al ser estar todos los directores en el mismo nivel jerárquico y al mando de cada una de sus iniciativas y proyectos. Cada grupo que se encarga del desarrollo de un proyecto está compuesto por uno o más directores de área en conjunto con becarios y practicantes quienes se encargan de su desarrollo.

7.3 Becarios y Practicantes

Los practicantes son estudiantes que están aún completando sus estudios y hace parte de su currículo el realizar prácticas en alguna institución, siendo esto un requisito para graduarse, por lo cual las prácticas externas que realizan son curriculares. Los becarios, en cambio, son individuos que independientemente de si han finalizado sus estudios, se incorporan a la universidad o a otras instituciones; se benefician de programas de apoyo financiero y formación práctica. Estos últimos realizan prácticas extracurriculares, es decir, no hacen parte de ningún pènsu m o currículo académico. En la Madraza se pueden realizar estos dos tipos diferentes de prácticas, con la diferencia de que aquellas que son extracurriculares por lo general tienen una mayor duración a las curriculares.

En España, conforme a la normativa laboral, los contratos de prácticas deben estar adecuadamente alineados con la formación del pasante y no deben ser utilizados para cubrir puestos que no correspondan con su preparación académica. Esto ha sido formulado en el Real Decreto 592/2014, como lo expone Ramírez (2022). Dicho formulado, la autora describe que es habitualmente ignorado tanto por organizaciones privadas como públicas, exponiendo a los practicantes a situaciones de abuso laboral incluso antes de que entren formalmente a dicho mercado. Esto, bajo la premisa de que se hacen

actividades formativas, cuando en varias circunstancias a los becarios se les asignan tareas con baja proyección formativa.

Se destaca, así mismo, que las prácticas de la Madraza cumplen con el requisito legal también formulado en el Real Decreto 592/2014 de asignar dos tutores al estudiante. El primero, un tutor académico quien acompaña para seleccionar el sitio de prácticas y el del tutor práctico o encargado en la institución. Es en mi experiencia en la Madraza que este segundo, al no coincidir en la mayoría de los proyectos realizados, no estuvo realmente pendiente de mi evolución y cumplimiento de tareas como practicante, como se expondrá más adelante.

8 Marco Jurídico

El marco jurídico en España se remonta a la creación Espacio Europeo de Educación Superior que, con el llamado Proceso de Bolonia, en 1999. Dicho proceso tuvo la finalidad de dar mayor cohesión y coherencia a los diferentes sistemas de educación superior en Europa. Estableciéndose para facilitar la movilidad de estudiantes y personal con el fin de hacer la educación superior más inclusiva y accesible. Entre los acuerdos que se convinieron estaba: el introducir un sistema de educación superior de tres ciclos (grado, máster y doctorado); garantizar el reconocimiento de las cualificaciones y periodos de aprendizaje en el extranjero que se completen en otras universidades; aplicar un sistema que refuerce la calidad y pertinencia de tanto el aprendizaje como el de la enseñanza. Como indica Cristina Ramírez Bandera (2023) este acuerdo expuso la necesidad de que la formación trascendiera más allá de la formación puramente teórica en el sentido de buscar impartir una educación integral que garantizara una mayor empleabilidad de los estudiantes universitarios; haciendo de puente entre el ejercicio profesional y la vida universitaria.

Con el fin de cumplir lo anterior, gran cantidad de universidades en sus programas de grado y máster han abierto la posibilidad de realizar prácticas para que sus estudiantes se desarrollen en el conocimiento práctico que no es impartido en las aulas de clase. Estas prácticas se encuentran reguladas en España por el Real Decreto (RD) 592/2014 del 11 de julio. Esta hace la distinción entre los dos tipos de prácticas externas: la extracurricular y la curricular. Las primeras son de carácter voluntario, mientras que las segundas son parte del plan de estudio que el estudiante debe cursar para obtener un título universitario.

En las prácticas externas, tanto en la curricular como en la extracurricular, el marco jurídico que las rige es prácticamente idéntico, fuera de la diferencia en su duración, las curriculares 150 horas y las extracurriculares según la beca o como se pacte con el estudiante. Las universidades y entidades en las que se vayan a hacer las prácticas deben suscribir un convenio de cooperación educativa, y el estudiante que las realizara deberá tener dos tutores que supervisen su actividad: uno en la entidad donde se realizaran las

prácticas y otro en la universidad. Además de esto, el tutor de la entidad deberá emitir un informe al final de las prácticas en el cual deberá valorar al estudiante y cómo realizó sus prácticas en la institución.

Aunque la regulación y definición de las prácticas externas se ha hecho en el mismo Real Decreto de 592/2014 del 11 de julio. Como expone Ramírez Bandera (2023) se evidencia que la redacción del artículo 2.3, en el que se menciona que las prácticas se consideren formativas, la institución no tendrá obligaciones de una relación laboral con el practicante en cuestión. Por ende, las prácticas externas no están sujetas al Estatuto de los Trabajadores (ET), en donde los estudiantes que realizan las prácticas no tienen derecho a ser compensados en gastos de transporte, estancia o manutención que genere la realización de las prácticas, tampoco con derecho a vacaciones por el hecho de tener que cumplir un número de horas o tiempo estipulado previamente. Esto último, sienta la base a que tampoco se prohíba (ni se remunere) la realización de horas extras o complementarios y en su defecto nocturnas, al no regularse el horario más allá a que debe ser compatible con sus actividades académicas. Otro elemento que dispone este artículo es que, los estudiantes realizando prácticas externas solo percibirán una aportación económica en los casos en que así se decida, lo desembolsara la institución en la que se están realizando las prácticas como ayuda al estudio. Ramírez Bandera expone que estas condiciones dejan desprotegidos a los estudiantes que estén realizando prácticas externas frente a sus “empleadores” (sean públicos o privados).

De igual manera es importante considerar que hasta la publicación de la disposición adicional quinta para la seguridad social de las personas que desarrollan programas de formación y prácticas no laborales y académicas, el 1 de enero de 2019, en el Real Decreto 28/2018 del 28 de diciembre, no era necesario dar de alta (registrar y por ende pagarles) en seguridad social a los estudiantes. Esto que se traduce en menores costes para las organizaciones al no tener que pagarles a los practicantes. Incluso, como mantiene Ramírez Bandera (2023) en detrimento de la función formativa de las organizaciones al tener a los estudiantes efectuando tareas de “personal (...) que podía realizar las mismas

labores que la propia plantilla de la empresa con un menor coste para la organización.”
(p.234).

La regulación de prácticas externas es extensible a los becarios que son beneficiarios de una beca formativa del marco de convocatorias públicas. Becas que suelen ofertar remuneración económica, de igual manera que en el caso de las prácticas externas, bajo el concepto de ayuda o auxilio al estudio. Los becarios, al igual que los practicantes, no generan una relación laboral con la institución a en la cual están ejerciendo.

El Tribunal Supremo expone que una actividad que desarrolle un becario o practicante, que en caso de que no la realizara debería ser desempeñada por personas que trabajen en la organización, supone la existencia de una relación laboral. Esta sentencia expone Ramírez Banderas (2023) se ha dado desde la Sentencia del Tribunal Supremo de 29 de marzo de 2007 (Rec. 5517/2005), se ha vuelto a encontrar en la Sentencia del Tribunal Supremo 945/2022.

9 Metodología

9.1 Diario de Campo de Práctica

La metodología principal utilizada para la creación del Diario de Campo de la observación directa y activa, involucrándome como practicante en la mayor cantidad de tareas posibles dentro de La Madraza. Este enfoque permitió una documentación detallada y sistemática de las experiencias propias que acontecieron de manera casi diaria, registrando no solo las actividades realizadas, sino también las interacciones con otros becarios, supervisores y el entorno de trabajo en general mediante la observación directa y la participando activamente. Como resultado se ofrece una perspectiva de primera mano sobre la dinámica interna de la institución, útil para identificar problemas y áreas de mejora de manera precisa. Además de esto, el uso del diario de campo permitió realizar un ejercicio de reflexión, analizando diferentes implicaciones de las situaciones que se han observado.

9.1.1 Ventajas y desventajas de una organización flexible con becarios y practicantes.

La Madraza, como se describió anteriormente es el Centro de Cultura Contemporánea de la Universidad de Granada (UGR), se le presenta como el núcleo de su programación cultural. Y, como organización está bajo el Vicerrectorado de Extensión Universitaria, Patrimonio y Relaciones Institucionales, el cual se encarga de la difusión y oferta cultural de la UGR.

El centro cultural es un espacio de reflexión y creación contemporánea, que no solo organiza actividades artísticas, musicales, escénicas y de visualización cinematográfica, sino que también promueve diversos campos de las humanidades, y de las ciencias sociales. Se caracteriza por una estructura organizativa horizontal y flexible que en teoría permite una gestión ágil de sus proyectos y actividades. Esta flexibilidad es un elemento clave de su organización porque La Madraza fomenta un ambiente colaborativo y dinámico; de rápida reacción para la solución de problemas. Al ser los proyectos impulsados por unidades independientes dentro de la Madraza.

En el núcleo de su estructura flexible se encuentra un modelo de gestión donde tanto el director del centro como los encargados de cada área poseen prácticamente la misma autoridad en la toma de decisiones. Este enfoque horizontal en la gestión asegura que los proyectos se diseñen y ejecuten de manera consensuada, aprovechando el conocimiento y la experiencia de todos los miembros del equipo. Las unidades que desarrollan proyectos por lo general abarcan a uno o dos directores y un grupo de practicantes subordinados a las decisiones de los profesores (directores de área), aunque con libertad para proponer y buscar soluciones en situaciones especialmente en emergencias. Lo anterior fomenta un entorno de trabajo donde las ideas y propuestas pueden desarrollarse con mayor libertad, permitiendo una mayor diversidad y riqueza en la programación cultural.

Los encargados de área, responsables de diferentes sectores como: música, educación, artes, patrimonio, entre otros; tienen un papel central en la concepción y ejecución de los proyectos. Este modelo garantiza que las actividades de La Madraza sean relevantes y estén alineadas con las tendencias y necesidades contemporáneas de cada campo específico. La descentralización en la toma de decisiones no solo promueve el desarrollo paralelo de diferentes proyectos, por lo cual también enriquece la oferta cultural del centro al permitir una mayor variedad en la oferta. Ofreciendo a cada unidad adaptación y respuesta a los cambios y demandas del entorno cultural y académico.

Por otro lado, esta estructuración en pequeños grupos, aunque con grandes ventajas para desarrollar proyectos específicos, tiende a generar problemas cuando dos diferentes grupos o áreas necesitan cooperar; o que en su defecto miembros que están en diferentes grupos no pueden asistir a varias actividades del desarrollo de los proyectos porque estas coinciden con la de otro proyecto que también está en desarrollo.

La Madraza posee lo que podría llamarse como una debilidad: no existe un canal o agente que centralice la información, por lo cual en la práctica no todos los integrantes reciben la misma información en el desarrollo de un proyecto. Esto deja abierta la puerta a que existan diferentes interpretaciones o informaciones en el desarrollo, estado, deberes y

demás condiciones o requisitos de los integrantes de cada proyecto. Además, esta segmentación y mentalidad de trabajo enfocada de “proyecto a proyecto” hace que se comparta poca información entre las diferentes secciones de la Madraza, llegando al punto en que ciertos becarios (sin mencionar los practicantes que tienen mayor rotación y meno tiempo de permanencia) desconocen con certeza la cantidad real de practicantes que está en la Madraza con ellos. Si bien la independencia fomenta la toma de decisiones, cuando cae en campos en que podría describirse como quiebres dentro de la misma organización; donde una sección desconoce en su totalidad a la otra y no sabe cómo contactarla o en su defecto no sabe el que está haciendo.

La Madraza se distingue además por su estrategia de incorporación de becarios y practicantes, quienes desempeñan un papel fundamental en la realización de sus actividades, siendo estos el único equipo fijo (durante la duración de sus prácticas) dentro de la Madraza fuera de sus directivos. Los practicantes provienen de diversas disciplinas académicas, por lo que aportan habilidades esenciales para el funcionamiento de diferentes frentes del centro.

El trabajo de los becarios y practicantes hace posible la ejecución de proyectos, ya que son estos lo que son enviados al campo para su desarrollo, ante las limitaciones de movilidad y disponibilidad horaria que presentan los directores al también ejercen como profesores de la universidad. Aunque esto también contribuye a la formación práctica de los estudiantes, debido al enfoque de dar autonomía y responsabilidades a los practicantes se genera una gran cantidad experiencia para el futuro profesional.

Los becarios y practicantes están involucrados en una amplia gama de tareas que incluyen la organización de eventos, la gestión de comunicaciones, el apoyo logístico y técnico, así como la investigación y documentación en iniciativas abiertas y el posible desarrollo de nuevos proyectos. Este enfoque permite a La Madraza no solo beneficiarse del entusiasmo y la creatividad de los estudiantes, sino que también puede proporcionarles un entorno de aprendizaje práctico y real.

Dentro de mi experiencia personal, la experiencia en La Madraza, Centro de Cultura Contemporánea de la Universidad de Granada, fue positiva. Al ejecutar todas las actividades planificadas, y aquellas que no se finalizaron siguieron en curso de mano de los otros integrantes de cada unidad de proyectos; demostrando así, la capacidad de la organización para cumplir los objetivos y llevar a cabo proyectos con éxito que tiene la organización. La Madraza como se mencionó tiene un enfoque de visualizarse como “un proyecto a la vez” o en el que cada proyecto es independiente al otro dentro de la institución.

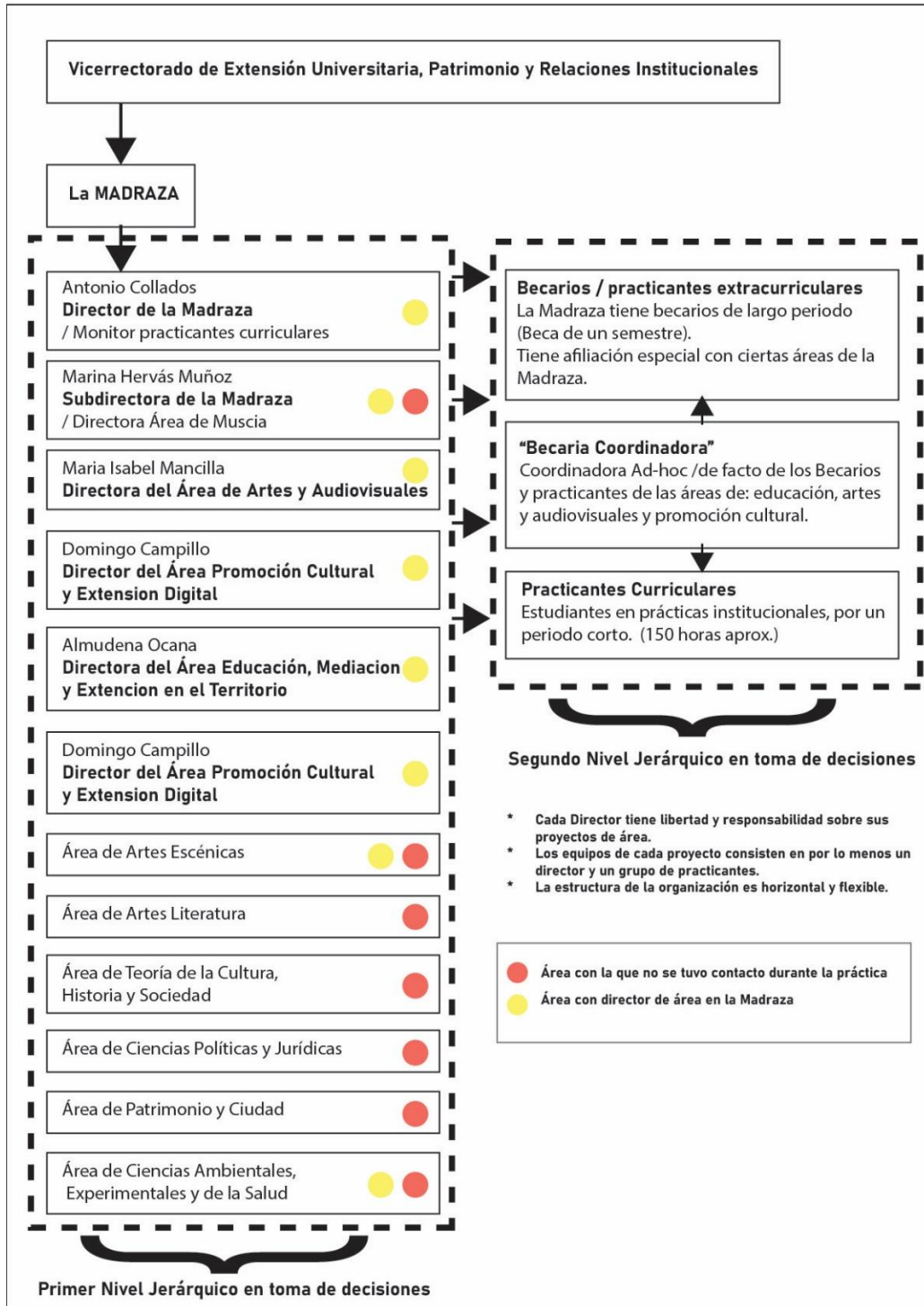
Personalmente encontré la práctica valiosa para el crecimiento profesional y académico. La oportunidad de liderar proyectos y trabajar en un entorno colaborativo potenció las competencias en desarrollo y gestión de proyectos, además resolución de problemas, ya que el practicante debe enfrentar la realidad de desarrollar y construir proyectos. El equipo de becarios y practicantes tuvo que adquirir y desarrollar habilidades en gestión y desarrollo de proyectos, manejo de recursos y grupos, y el desarrollo logístico que estos conllevan en diferentes y diversas iniciativas que requerían el interactuar con diferentes actores y entornos.

Pero, a pesar de los logros y aprendizajes alcanzados, se identificaron varias dificultades y desafíos a lo largo de la práctica. Un aspecto crítico fue la distribución desigual de la carga de trabajo entre los practicantes. Aquellos que demostraron iniciativa y liderazgo tendieron a asumir una cantidad desproporcionada de responsabilidades, mientras que otros no contribuyeron de manera equitativa. Esta situación evidenció la falta de un coordinador que supervise y equilibre la asignación de tareas entre los pasantes.

Otra debilidad organizacional identificada fue la falta de un proceso de integración para los nuevos miembros. La estructura segmentada de La Madraza, con múltiples proyectos y áreas lideradas por distintos responsables, dificultó la adaptación inicial de los practicantes. La alta rotación de practicantes curriculares, común en este tipo de programas, exacerba esta debilidad, subrayando la necesidad de un actor unificado que guíe e integre a los nuevos practicantes a las dinámicas de la Madraza, en donde cada

sección anda con proyectos independientes de las demás secciones. Esto debido a que los practicantes curriculares al entrar no tienen un área determinada o exclusiva a la que deban responder, teniendo que recopilar el que se está haciendo a lo largo de toda la organización para sumarse a iniciativas. También al tener una alta rotación y no concentrar los aprendizajes de los diferentes grupos de becarios cualquier organización que se desarrollará entre ellos para facilitar el desarrollo de las tareas no será legada al próximo periodo. Haciendo que siempre deba haber un periodo más largo en el que cada grupo de becarios y practicantes encuentren herramientas para su organización interna.

Ilustración 1. Organigrama básico de la Madraza.



Muestra a la "Becaria Coordinadora" dentro del organigrama, fue reconocida como sus pares con el rol de coordinadora, el cual asumió en gran medida y centralizaba la información para los becarios y practicantes de su área.

Fuente: Elaboración propia.

9.1.2 Proyectos realizados en las prácticas

En esta sección de la metodología se describirán los proyectos e iniciativas de la Madraza en los cuales como practicante, yo, el autor de este análisis de campo, estuve involucrado como practicante, así como los logros y tareas desarrolladas en cada uno.

Libros Amigos

Área de Educación, Mediación y Extensión en el Territorio

- Talleres Creativos para niñas y niños
- Taller de movimiento y desarrollo cognitivo por medio de la música.
- Taller de expresión plástica

Los talleres Libros Amigos fueron una iniciativa recurrente por parte del centro, desarrollada alrededor de la Feria del libro de Granada. Esta se acompañó con talleres creativos para niñas y niños, talleres de movimiento y desarrollo cognitivo musical; y principalmente talleres de expresión artística relacionados con la literatura.

Esta actividad inició cuando se empezaron las prácticas, aunque los otros becarios y pasantes ya estaban iniciando el proceso de ideación, es decir, ya tenían adelantadas propuestas para los talleres del 27 de abril: talleres de manualidades y educativos para niños.

Las fechas de los talleres fueron los sábados 20 y 27 de abril, ya que este espacio solo estaría abierto durante la semana de la feria del libro de Granada. En los talleres de Libros Amigos guie actividades con niños y niñas de 6 a 10 años; dichas actividades se basaron en la creatividad y la expresión artística, teniendo como objeto común la exploración del patrimonio cultural literario de Granada, expresado en diferentes medios.

La dinámica de la planeación de los talleres fue bastante sencilla, ya que los becarios solo tuvimos que generar ideas y una vez se decidió el cómo sería el taller se pidieron los

materiales por medio del director de la Madraza, quien estaba encargado del desarrollo de esta iniciativa.

Es importante notar que esta actividad estaba bajo el direccionamiento del Área de Educación, Mediación y Extensión en el Territorio, a cargo de la directora del área, quien pertenece a la facultad de ciencias de la educación. Por ende, los becarios afiliados a esta área estaban también presentes durante la actividad.

Durante esta actividad se evidencio que son los becarios la fuerza que mueve, realiza o ejecuta las actividades de la Madraza; bajo el direccionamiento de los directores de área y los profesores invitados encargados de actividades específicas.

-Vecinos y Vecinas

Área de Dirección y de Promoción Cultural

- Reapropiación Casa de Porras
- Registro y creación Archivo Casa de Porras
- Grabación Testimonio / Creación proyecto Documental de sus habitantes (vecinas y vecinos)

Vecinos y Vecinas fue una iniciativa para recuperar la memoria histórica de Casa de Porras, un edificio con valor histórico que se ha vinculado con la Madraza.

La iniciativa de Vecinos y Vecinas se centró en el incentivar y recopilar la memoria de este edificio histórico ubicado en el barrio también de valor patrimonial del Albaicín de Granada. La iniciativa, entre otros factores, nació en respuesta a las convocatorias vecinales del Albaicín, quienes sienten su vida opacada o alterada por el efecto del turismo en la ciudad de Granada y particularmente en su barrio histórico.

Vecinos y Vecinas inició con el llamado a la comunidad de generar un álbum fotográfico popular de la Casa de Porras, donde la mayor parte del siglo pasado fue ocupada, compartida y habitada por un gran número de granadinos, que hicieron de sus habitaciones, plaza interior y jardín su hogar. Esto ocurrió hasta que se les desahució a

mediados de la década de 1970 por los graves riesgos que generaban el deterioro de la edificación. Tras su restauración el edificio pasó a ser patrimonio de la universidad de Granada, para ser la sede de un gran número de cursos. Pero, con el pasar del tiempo y la incorporación del alledaño Palacio del Almirante, desde el curso 2019-2020, como segunda sede para talleres, ha pasado a un segundo plano, lo que ha propiciado más razones para invitar a la comunidad a celebrar su historia.

Como practicante me sumé en el momento en que las actividades de difusión iban a dar inicio, es así como con mis compañeros practicantes y becarios recorrimos el Albaicín pegando carteles y difundiendo la iniciativa entre actores claves de la comunidad, tales como, por ejemplo, en la junta vecinal del Albaicín.

Una vez empezamos se puso en marcha la difusión, limpiamos y adecuamos una de las numerosas habitaciones de la casa para abrir una y punto referencial de nuestra iniciativa. La Madraza nos proveyó un computador, un escáner, una cámara fotográfica semiprofesional y un teléfono móvil para realizar la actividad. Estos recursos se les piden a las directivas de la Madraza quienes si los disponen los entregan inmediatamente a los practicantes o en su defecto hacen una petición de compra a la universidad. Los recursos dentro de la Madraza si bien se incentiva a su reutilización son de relativamente fácil acceso por medio de las directivas. Aunque hay un pacto de mantener los costos al mínimo posible, no se discute ni se evidencian problemas de financiación o presupuesto, dejando claro que las facturas tienen que guardarse para que sean contabilizadas.

A pocos días de haber lanzado la propuesta se contactó con la Junta de Vecinos del Albaicín, donde quienes viven en el barrio se reúnen para discutir sobre los problemas que encuentran, recientemente uno de los más discutidos temas es la gentrificación que está trayendo el turismo masivo al barrio. Ellos como vecinos de la Casa de Porras, lo cual desembocó en que la noticia se expandiera entre sus redes y lográramos atraer así a más vecinos.

De los vecinos con quienes se ha contactado muchos de ellos se han mudado y han hecho vida en diferentes localidades y ciudades fuera de Granada, asimismo la mayoría se

encuentra en la tercera edad lo que dificulta su acceso a la casa, porque está al igual que gran parte de barrio del Albaicín se encuentra en pendiente con constantes subidas por calles empedradas y estrechas no aptas para que grandes vehículos las transiten. Todo lo cual ha dificultado la acción de recolección de memorias y testimonios. Pero abrió nuevos horizontes para el proyecto de “Vecinos y Vecinas!”, para expresar la memoria de la Casa de Porras, la idea inicial de realizar un álbum fotográfico comunitario inicial ha evolucionado en un proyecto de un documental audiovisual.

Por ello, con soporte del área audiovisual de la Madraza se ha documentado la visita y recorridos de vecinos que han podido acercarse y subir a la casa. Se sentaron las bases de un proyecto de documentación centrado en la memoria de la casa de porras. Como se mencionó la interdisciplinariedad de los becarios y practicantes es un gran capital dentro de la Madraza, aunque variable es uno beneficio para el centro al reclutar personal con diferentes especialidades y habilidades. Prueba de los anterior fue que en el semestre de mi practica se encontraban una gran cantidad de estudiantes del máster de tutela del patrimonio histórico, las cuales lideraron el proceso de documentación e investigación de la memoria de la Casa de Porras.

Es importante notar que la rotación de los practicantes es tanto una debilidad como fortaleza en la Madraza, ya que, si bien llegan nuevos perfiles e ideas, la institución como tal (fuera de sus directivos) no amasa experiencia, ya que no hay planta de trabajadores fijos (los becarios realizan todas las tareas con los directivos de la Madraza). Por o cual es una dificultad el acumular conocimientos dentro de la organización, para su funcionamiento, especialmente entre la población de practicantes y becarios.

-VEGA

Área de Artes Visuales y Diseño, Área de Educación, Mediación y Extensión en el Territorio, Área de Música, Área de Promoción Cultural y Extensión Digital

- Comisariado de la Exposición
- Creación material audiovisual (Pódcast y Vídeo Documental)

- Realización talleres educativos

VEGA fue un proyecto expositivo interdisciplinar desde la fotografía, creación sonora y la reflexión del paisaje de la Vega de Granada. Esta exposición (del 21 de mayo al 7 de julio del 2024) contó con muestras en dos sedes, el palacio de La Madraza y en el Palacio del Almirante. Entre ambas se acogieron obras de 79 artistas que desde diferentes visiones invitaron a la reflexión desde la fotografía, la instalación, el sonido y la edición contemporánea de este paisaje granadino.

Esta exposición hizo parte del ciclo de “Agro: Paisaje cultural y saberes del campo”, el cual tuvo como foco el resaltar la cultura agrícola de la Vega. Y la presencia, alteración y ausencia del humano en sus paisajes.

La sala de exposiciones del Palacio la Madraza fue reservada para la presentación de obras para artistas invitados con trayectoria. La sala Negra del Palacio del Almirante expuso obras realizadas por 49 estudiantes de la Facultad de Bellas Artes, bajo el título del “Tesoro de la Vega” que construyen un proyecto editorial, de fanzines, inspirados en sus recorridos por la Vega. Y, en ese mismo espacio se presentó la exposición “Somos VEGA”, trabajo realizado por estudiantes y profesores de la Escuela de fotografía La Ampliadora, un proyecto que buscaba tangibilizar fotográficamente los sentidos y sensaciones que cada autor percibió en y de la Vega.

Como practicantes en VEGA tuvimos el rol de comisariar junto a otros practicantes las exposiciones que se realizaron en el Palacio del Almirante. En el “Tesoro de la Vega” ideamos y ayudamos a instalar el mobiliario en el cual se presentarían las obras. Y, en la exposición “Somos VEGA” ayudé a comisariar tres diferentes artistas, sugiriendo según los conceptos que los mismos artistas idearon para tomar las fotografías, que fotografías y como deberían disponerlas en la sala de exposición, además de acompañarlos en el proceso de decidir el cómo se exhibirán las fotografías en el espacio. Una vez se realizó el comisariado de la mano de los artistas, proseguimos a realizar el montaje de esta exposición en el sitio.

Durante la instalación y comisariado se dio lugar a la documentación de los procesos, en video y audio, que se utilizaron posteriormente como material para la realización de pódcast. Estos también fueron realizados por el equipo de becarios y practicantes de la Madraza, especialmente aquellos pertenecientes al área de música y audiovisuales.

En cuento a la exposición en el palacio de la Madraza mi rol y el de mis compañeros fue el de cuidar y acompañar la exposición. Según los dos turnos que organizamos autónomamente entre los becarios mediante el grupo de WhatsApp “Becaries”, principalmente, según el turno se disponía quien atendía al público en la sala de exposición. De la misma manera nos organizamos la exposición anterior a VEGA, “TRRR...”.

En acompañamiento a la exposición se realizaron talleres formativos y educativos, acompañados de actividades de mediación y conferencias. Los becarios y practicantes en el área de Educación, Mediación y Extensión en el Territorio tenían el deber de desarrollar los talleres con el objetivo de acercar a los niños a la Vega y a lo que en esta se produce. Los talleres se idearon, en principio, centrados en la estimulación de los sentidos mediante el uso de frutas y vegetales reales que se pudieran encontrar en la Vega de Granada.

-Primer Encuentro PedaLab, 2024

Área de Educación, Mediación y Extensión en el Territorio / PedaLab

- Primer encuentro presencial (luego de tres años de actividades virtuales)
- Encuentros de Docentes y Estudiantes
- Presentaciones y Diálogos

El laboratorio pedagógico, PedaLab, de la Universidad de Granada, organizó su primer encuentro presencial luego de llevar varios años activo en la virtualidad. Este tuvo como fin que profesores y estudiantes de diferentes grados (cursos) compartieran tanto sus experiencias como resultados artísticos que desarrollaron en sus colegios.

Estas presentaciones fueron acompañadas de espacios de integración y diálogo, los cuales fueron organizados y dinamizados por los becarios y practicantes. En estos espacios, antes de que los colegios realizaran sus respectivas presentaciones, se ejecutó una Yincana¹ (desarrollada por los becarios y practicantes) colaborativa centrada en uso y movimiento del cuerpo. El concepto bajo el cual desarrollamos la actividad fue “el autómatas”. Durante la actividad, los niños integrantes de cada grupo debían buscar una pista sensorial y traducirla a un movimiento, cada movimiento debía estar encadenado para que las coreografías resultantes se tradujeran en la creación de un autómatas, formado por lo mismo niños.

Las pistas se idearon con base en la sensorialidad, ya que el encuentro del PedaLab contaba con dos talleres, el primero denominado “cuerpo, mente y aprendizaje” y el segundo “acción colaborativa a partir de la cartografía sonora crítica”.

9.2 Matriz DOFA

Ilustración 2. DOFA de la Madraza.

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas de comunicación interna ▪ Definición Ambigua de Roles y Responsabilidades ▪ Poco Seguimiento durante prácticas ▪ No Hay Capacitación o inducción a la madraza ▪ No existe un aprendizaje continuo de la organización para mejorar sus procesos. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboración Interinstitucional ▪ Formación de Experiencia (y currículo) Mediante la Práctica ▪ Capacidad de Materializar Iniciativas ▪ Mayor Visibilidad y Alcance
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura Histórica y Cultural ▪ Apoyo Institucional ▪ Diversidad de Actividades ▪ Equipo Multidisciplinario 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia de Otros Centros Culturales ▪ Posibles Pleitos Legales con Practicantes y Becarios ▪ Cambios en la Política Universitaria ▪ Desinterés de la Comunidad

Fuente: Elaboración propia.

¹ Yincana o gincana es una competencia lúdica en equipos en donde los participantes tienen que superar una serie de pruebas. La que nosotros propusimos en el primer encuentro PedaLab estaba basada en encontrar pistas.

9.2.1 Debilidades

- **Problemas de Comunicación Interna:**

- La falta de claridad en la asignación de roles y la gran cantidad de grupos de WhatsApp y la omisión de estos; tanto por practicantes como directivos y optar por comunicarse y tomar decisiones en chats privados genera confusión, afectando la eficiencia operativa y el flujo de trabajo, especialmente entre los practicantes.
- Los problemas de comunicación se evidencian en que no toda la información llega a todos los becarios, en un sistema en que deben tener toda la información posible sobre los proyectos, ya que estos son los encargados de su desarrollo. Varias veces sin acompañamiento.

- **Definición Ambigua de Roles y Responsabilidades:**

- La falta de una estructura organizacional definida para los becarios y practicantes resulta en una distribución desigual de tareas y responsabilidades, lo que puede causar frustración y disminuir la motivación y productividad.

- **Seguimiento Insuficiente:**

- La ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación de las actividades de los becarios y practicantes impide identificar áreas de mejora y optimizar la gestión de los recursos humanos disponibles.

- **No Hay Capacitación (Inducción):**

- La falta de programas formales de capacitación y desarrollo continuo o incluso una presentación a las tareas y al personal (directivas y otros becarios) limita el crecimiento profesional de los becarios y practicantes y su capacidad para contribuir eficazmente a los proyectos.

9.2.2 Oportunidades

- **Colaboración Interinstitucional:**

- La existencia y la posibilidad de establecer alianzas con otras instituciones culturales y académicas puede abrir nuevas oportunidades de formación y proyectos colaborativos, enriqueciendo la experiencia de los becarios y practicantes. Incluso puede ser una de las tareas asignadas a los becarios y practicantes, considerando su formación disciplinar y su proyecto profesional.

- **Formación de Experiencia (y currículo) Mediante la Práctica:**

- La Madraza ofrece formación práctica en diferentes áreas de interés, estas podrían ser bastante flexibles, ya que dependería de los proyectos que se están realizando. Por ejemplo, en “Vecinos y Vecinas!”, los practicantes tuvieron la oportunidad de revisar archivos municipales y de las iglesias del barrio, así como a quienes estuvieron en el grupo de educación pudieron desarrollar talleres y comisariar la exposición y los practicantes con nociones de edición de audio y video se involucraron en el mismo proyecto con el desarrollo de un pódcast. Esto es útil a la hora de desarrollar la hoja de vida y experiencia laboral. Esta posibilidad puede aumentar la competencia y habilidades de los becarios, proporcionando un aprendizaje valioso a través de la experiencia directa en proyectos y actividades culturales. Además, la amplia posibilidad de aplicar conocimientos disciplinares hace a la Madraza un centro atractivo en donde hacer las prácticas, posiblemente atrayendo a personas motivadas y con grandes habilidades.

- **Capacidad de Materializar Iniciativas:**

- La Madraza cuenta con la capacidad de realizar iniciativas propias de los becarios (por lo general los practicantes no están tanto tiempo para llegar a esto). Es así como dentro del centro puede fomentar la creatividad y emprender sus propios proyectos bajo la guía de las directivas, contribuyendo a la innovación y el dinamismo de La Madraza. El regularizar procesos o protocolos para que más

iniciativas de becarios y practicantes sean propuestas para la realización es una oportunidad presente en la Madraza actualmente.

- **Mayor Visibilidad y Alcance:**

- La Madraza tiene la oportunidad de abrir más espacios de participación, difusión y promoción. Así puede incrementar su visibilidad, atrayendo a un público más amplio y diversificado, cuenta con el atractivo de tener edificios de interés patrimonial en una ciudad con gran flujo de turismo, además de que estos edificios están de por sí abiertos al público por disposición de la Universidad de Granada. Aunque no le es necesario debido a su financiación por parte de la universidad, esto también le podría facilitar la obtención de patrocinios y financiamiento adicional, sin mencionar reconocimiento.

9.2.3 Fortalezas

- **Infraestructura Histórica y Cultural:**

- La Madraza cuenta con instalaciones históricas de gran valor cultural, lo cual enriquece la experiencia educativa y cultural de los becarios y practicantes.

- **Apoyo Institucional:**

- Al ser parte de la Universidad de Granada, La Madraza tiene acceso a recursos académicos y administrativos significativos, proporcionando estabilidad y facilitando la implementación de programas y actividades.

- **Diversidad de Actividades:**

- La amplia gama de proyectos y eventos culturales organizados permite a los becarios y practicantes obtener experiencia en múltiples áreas del manejo cultural, enriqueciendo su formación profesional.

- **Equipo Multidisciplinario:**

- La colaboración con profesionales de diferentes disciplinas ofrece una visión integral y diversas perspectivas sobre la gestión cultural, enriqueciendo la formación de los becarios y practicantes.

9.2.4 Amenazas

- **Competencia de Otros Centros Culturales:**

- La existencia de otros centros culturales con programas similares puede reducir la atracción de becarios y practicantes hacia La Madraza, especialmente si estos competidores ofrecen mejores condiciones o programas más estructurados; además de mayor organización y estabilidad (especialmente horaria).

- **Posibles Pleitos Legales con Practicantes y Becarios:**

- La Madraza está conformada por los directores de áreas y por los becarios y practicantes quienes realizan los proyectos. Como se apreció en el marco legislativo, es posible que, al tener una planta conformada casi exclusivamente de practicantes, se puede argumentar que en vez de prácticas se realiza una relación laboral encubierta como práctica. Claro que esto depende de la situación, formación y experiencia del practicante.

- **Cambios en la Política Universitaria:**

- Modificaciones en las políticas de la Universidad de Granada, especialmente en cuanto a la financiación y apoyo a los programas culturales, pueden impactar negativamente en las operaciones de La Madraza.

- **Desinterés de la Comunidad:**

- Una posible disminución en el interés de la comunidad local y estudiantil por las actividades culturales de La Madraza podría reducir la participación y el apoyo, afectando la viabilidad y relevancia de sus proyectos.

10 Necesidades

10.1 Necesidad Experimentada o sentida

De acuerdo con mi experiencia de las prácticas, es innegable que las prácticas en la Madraza son una oportunidad y experiencia de aprendizaje muy beneficiosa, pero se pueden beneficiar de una estrategia de organización.

La Madraza necesita un método con el cual pueda repartir de tareas y una asignación de responsabilidades para que los becarios y pasantes no tengan que correr de un lado a otro buscando (y rebuscando) que proyectos se encuentran en desarrollo, especialmente recién se integra el practicante a la madraza.

Las directivas y encargados monitores de los practicantes deben tener estrategias para asegurar que los practicantes puedan conocer a los demás practicantes (y las directivas y demás agentes de la Madraza) para que así se puedan ser incluidos en los demás grupos de (ya existentes hoy en día de) WhatsApp. Esto con el fin de que puedan enterarse de que está sucediendo en la Madraza y estar en el equipo realizador de un buen número de proyectos. Esto es necesario porque los practicantes, a hoy en día, no se les presenta a los directores de área y se espera que conozca a los demás practicantes conforme se sumen a diferentes proyectos e iniciativas.

Hay casos en que debido a la gran libertad y poca vigilancia de los directores compañeros (practicantes y becarios) se desentienden de sus obligaciones y las dejan caer en sus compañeros. No existe a hoy un registro para verificar el involucramiento de todos los practicantes en cada proyecto, tampoco hay una distribución de tareas. Las directivas de la madraza confían en que los practicantes cumplirán con el desarrollo de los proyectos y dejan a discreción de estos el cómo se dividirán las tareas para hacerlo.

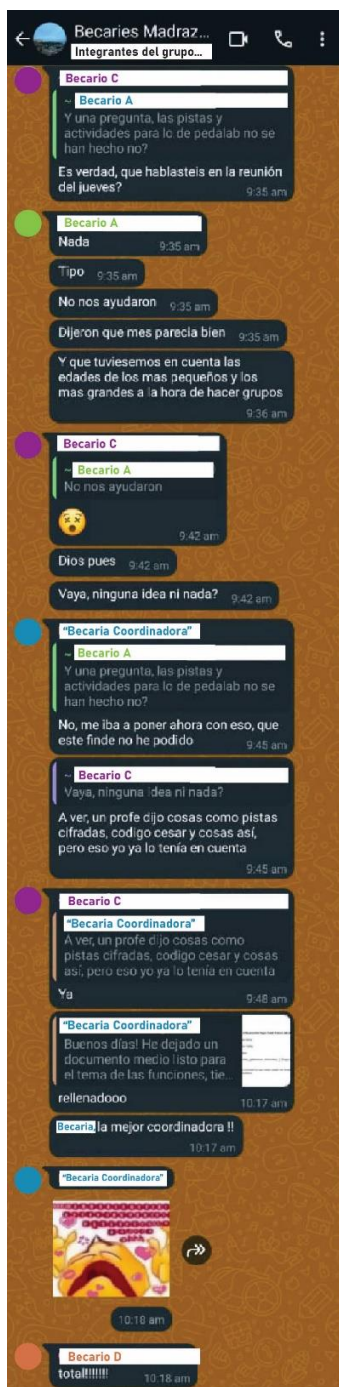
10.2 Necesidad Expresada o demandada

En las siguientes imágenes (Ilustraciones 3, 4 y 5) se evidencia el rol de coordinadora que “Becaria Coordinadora” decidió tomar en el grupo de las prácticas. “Becaria Coordinadora” al ver que no había orden, seguimiento ni unificación en los mensajes,

tomo como propia la tarea de organizar a los demás becarios de su área (educación, VEGA, etc.) para que así se pudiera realizar las tareas con mayor facilidad.

Queda en estas imágenes y en el hecho en que en una los becarios y practicantes se refieran a “Becaria Coordinadora” como “coordinadora” en que esta necesidad se hizo sentir a lo largo de las prácticas pone en evidencia la necesidad que sentían los becarios y practicantes de que se unificaran las comunicaciones en una sola figura.

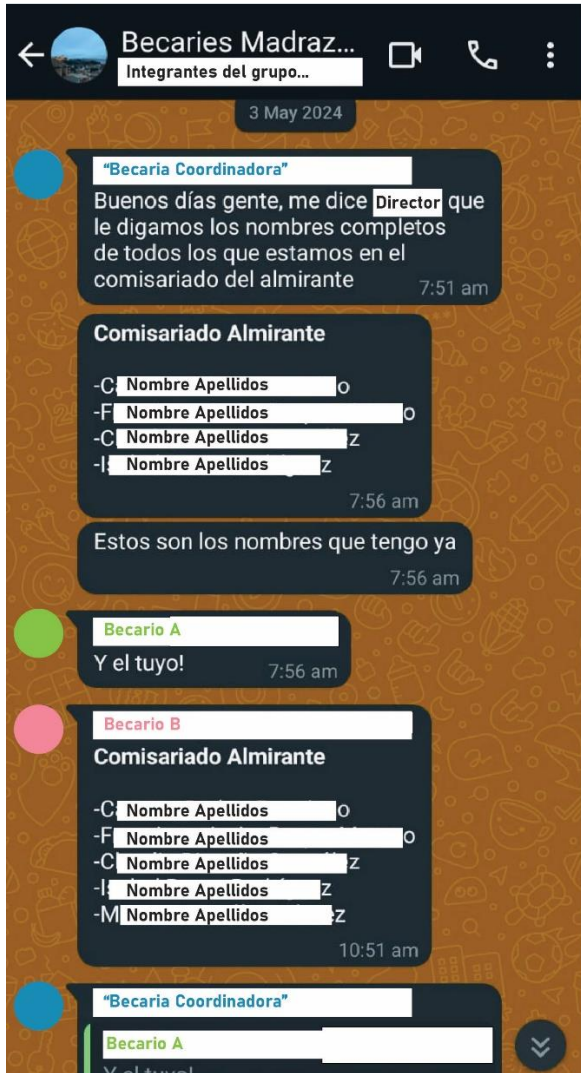
Ilustración 3. Captura de Pantalla del chat “Becaries” (2024).



En esta imagen (ilustración 2) se presenta como los practicantes y becarios comienzan a reconocer a “Becaria Coordinadora” como una coordinadora de las actividades de la Madraza. Se lee en los mensajes como se le comienza a llamar como tal. En la imagen se le está felicitando a “Becaria Coordinadora” como: La mejor coordinadora. Estábamos rellinando la hoja de participación de qué funciones desempeño cada practicante en un proyecto; “Becaria Coordinadora” figuraba como coordinadora en el mismo.

Fuente: Captura de Pantalla de WhatsApp tomada e intervenida por Alejandro Escobar.

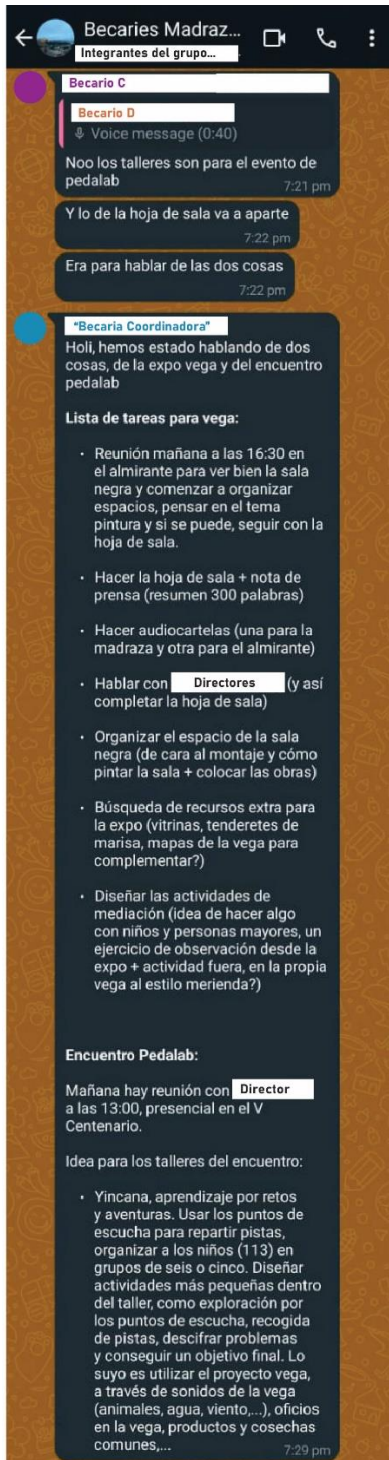
Ilustración 4. Captura de Pantalla del chat “Becaries” (2024).



Captura de pantalla del grupo “Becaries” con nombres y datos personales censurados para mantener la privacidad de los integrantes del grupo. En la imagen se puede observar como “Becaria Coordinadora” evidencia que fue contactada en privado por un director y que tiene que informar a los demás becarios y practicantes. También, se evidencia que ejerce un rol de centralización de la información entre los actores de la Madraza.

Fuente: Captura de Pantalla de WhatsApp tomada e intervenida por Alejandro Escobar.

Ilustración 5. Captura de Pantalla del chat “Becaries” (2024).



Fuente: Captura de Pantalla de WhatsApp tomada e intervenida por Alejandro Escobar.

11 Estrategias

En respuesta a los hallazgos presentados durante el análisis, se considera que la Madraza podría beneficiarse en un corto plazo y generaría un alto impacto con la implementación de cambios estratégicos en su estrategia organizacional y en su estrategia de comunicación interna.

Se seleccionaron estas dos estrategias debido a que:

Hay problemas de comunicación en una organización donde sus integrantes tienen que confirmar varias veces sobre el desarrollo de las actividades dentro de las cuales están participando. Se observaron situaciones donde no hay unificación de la información entre los miembros y a causa de esto existe el surgimiento de varias versiones sobre una misma iniciativa, lo que demuestra que hay una falencia en el cómo se está abordando actualmente la comunicación al interior de la organización.

También se registró la falta de prácticas o protocolos para el intercambio de información, más allá de la estrategia de comunicación interna, evidencian que la segmentación de áreas dentro de la Madraza. Hay integrantes de la organización quienes no conocen a todo el equipo, lo que hace que la Madraza tenga un gran fallo dentro de su núcleo formativo, y que limita por medio del desconocimiento las oportunidades de aprovechamiento e integración de los practicantes. Frente a lo anterior se evidenció que necesita implementar prácticas que involucren a los miembros de esta organización, por ende, se confía que necesita el redireccionamiento de su estrategia organizacional.

Una vez se aborden estas debilidades dentro de la organización por medio de las estrategias a continuación propuestas con los equipos que la integran, se podrá proponer la creación de una estrategia para el registro y traspaso de conocimientos organizativos aprendidos dentro de la Madraza; esto por la alta rotación de practicantes y becarios que la componen actualmente, quienes son un grupo diferente en cada convocatoria.

11.1.1 Estrategia Organizacional

- Liderazgo Participativo

- **Involucrar a Todos los Miembros:**

Fomentar un ambiente donde los becarios y practicantes se sientan valorados y escuchados. Involucrarlos en la toma de decisiones relacionadas con sus proyectos y responsabilidades, incrementando su motivación y compromiso.

Por medio de pequeños cambios como una reunión semanal o bisemanal en donde las diferentes proyecto y áreas presenten sus respectivos avances, ayudará a que los practicantes conozcan tanto con quienes están trabajando como las demás iniciativas a las que podrían sumarse si cuentas con las habilidades y el interés.

Así mismo, estas reuniones pueden ser el espacio ideal para que nuevas propuestas nazcan de los practicantes y nuevas unidades puedan conformarse efectivamente.

- **Delegación Efectiva:**

Delegar tareas y responsabilidades de manera equitativa y clara, asegurando que cada miembro del equipo tenga una comprensión precisa de su rol y de las expectativas. Llevar un registro claro y transparente de que tareas ha realizado cada practicante; para así evitar la concentración de tareas en individuos y la evasión de responsabilidades por parte de otros.

- Transparencia y Claridad

- **Comunicación Abierta:**

Mantener una comunicación abierta y transparente sobre las decisiones, cambios en la organización, proyectos y cualquier otra información relevante. Esto fomenta la confianza y la alineación del equipo con los objetivos institucionales.

Se evidenció a lo largo de la práctica que gran parte de las decisiones se formulaban por medio de los chats privados con ciertos individuos, aunque un practicante fuera a todas las actividades relacionadas con el proyecto que estaba desarrollando, podría al final de

cualquier día con que hubo un cambio (mínimo o del proyecto en su totalidad) sin que estuviese enterado.

El establecer un protocolo de socialización de la información o en su defecto establecer que para que exista un cambio debe ser publicado en todos los grupos pertinentes para que pueda ser rebatido. Hace que todos los participantes se sientan valorados y enriquece las diferentes propuestas de los proyectos mediante el intercambio de ideas.

- **Actualización Regular:**

Proveer actualizaciones regulares sobre el estado de los proyectos y los objetivos institucionales. Esto puede hacerse a través de boletines internos o durante las reuniones semanales. Como se mencionó en los puntos anteriores, un cambio estructural en los sistemas de comunicación y de toma de decisiones son necesarios. Para que la Madraza pueda desempeñarse como una mejor organización flexible y horizontal, sin caer en los vicios de estas.

- **Reconocimiento y Motivación**

- **Reconocimiento de Logros:**

Implementar sistemas de reconocimiento para destacar el buen desempeño y los logros de los becarios y practicantes. Esto puede incluir menciones en reuniones, certificados de reconocimiento o cartas de recomendación.

Lo practicantes que se encuentran realizando prácticas académicas por: las subvenciones, la experiencia laboral y/o porque son curriculares y tomaron un interés en la Madraza.

La implementación de reconocimientos que puedan ser registrados en la hoja de vida del practicante puede percibirse como un gran incentivo para generar mejores desempeños.

Un ejemplo es si los practicantes organizaron una iniciativa propia, este logro se registre y se puede reconocer de manera en que sea demostrable en futuras oportunidades laborales o formativas.

- Capacitación y Desarrollo

- **Formación e Introducción Inicial:**

Proporcionar una sesión de orientación al inicio de las prácticas, cubriendo aspectos operativos, administrativos y culturales de la Madraza. Esta sesión debe incluir presentaciones de todos los directores de área y personal clave, así como un recorrido por las instalaciones. Esto ayudaría a los becarios y practicantes a entender mejor el entorno en el que trabajarán y las expectativas que hay sobre sus prácticas y que esperar de ellas.

Esta propuesta es fundamental debido a que hoy en día la Madraza actúa con base en los diferentes proyectos. Es decir, asume que el practicante se sumara a las iniciativas que le interesen o en las que tenga facilidad. Pero, si el practicante no sabe de la existencia, será sistemáticamente excluido. Esta iniciativa puede relacionarse con la de realizar reuniones agendadas de manera semanal o bisemanal; en donde los nuevos integrantes puedan presentarse, conocer al equipo de practicantes y a las directivas de cada área, y que de igual manera los demás integrantes los conozcan.

- **Mentoría:**

Establecer un espacio de mentoría donde los profesores/directores de área guíen a los becarios y practicantes, proporcionando orientación y apoyo profesional.

Esta iniciativa podría incluso trascender y abrirse para que personas fuera de la Madraza puedan acudir, convirtiéndose así en un proyecto de retroalimentación.

11.1.2 Estrategia de Comunicación Interna

- **Implementación de Herramientas de Comunicación Digital**

- o **Plataforma de Gestión de Proyectos:**

Utilizar herramientas gratuitas o de bajo costo, como Trello, Asana, Google Workspace, y TimeTree para gestionar proyectos, asignar tareas y realizar seguimiento de su progreso, con un calendario común y de fácil acceso y edición. Estas plataformas permiten una organización clara de responsabilidades y plazos, facilitando la coordinación. Estas se usarían de la mano a los grupos de WhatsApp que ya están en existencia, con el fin de unificar información, calendarios, fechas, límites y objetivos en un solo lugar accesible a todo el equipo de la Madraza.

En estos momentos no se ve viable la creación de una intra-red para la Madraza, ni una aplicación para su uso. Entre otras razones, por el mismo tamaño de la organización.

- **Reuniones Semanales de Coordinación de cada Proyecto**

- o **Reuniones Breves y Eficientes:**

Realizar reuniones cortas, de no más de 30 minutos, para revisar el progreso de los proyectos, resolver dudas y ajustar planes. Establecer un día y hora fijos para estas reuniones garantiza la regularidad y la asistencia, ya sea de manera presencial o virtual.

- o **Agenda Clara:**

Utilizar una agenda predefinida para las reuniones (franja de horaria fija y regular), asegurando que todos los temas importantes sean abordados, poniendo así a todos al corriente de la situación en la Madraza.

- **Documentación e Información Compartida**

- o **Centralización de Documentos:**

Utilizar un sistema de almacenamiento en la nube (como Google Drive) para centralizar todos los documentos, recursos y materiales de proyectos. Esto asegura que todos los miembros del equipo tengan acceso a la información actualizada.

Así mismo, asignar a un integrante del equipo que será el encargado de dar acceso a los documentos compartidos a los demás y de moderar su uso.

- **Creación Rol de Coordinador de Comunicaciones**

o **Rol del Coordinador:**

Asignar a un practicante que actúe como coordinador de comunicaciones entre el equipo. Este coordinador será responsable de consolidar y distribuir la información relevante, evitando la dispersión de datos en múltiples grupos de WhatsApp, que seguirán existiendo por cuestiones prácticas, y garantizando que todos los miembros del equipo estén informados.

o **Canal Único de Comunicación:**

Establecer un canal principal (en WhatsApp) donde el coordinador de comunicaciones centralice los mensajes importantes y las actualizaciones. Este canal servirá como fuente oficial de información para todos los miembros del equipo.

- **Feedback y Evaluación Continua**

o **Sesiones de Retroalimentación:**

Establecer sesiones periódicas de retroalimentación donde los becarios y practicantes puedan expresar sus experiencias, sugerencias y preocupaciones. Esto puede realizarse a través de reuniones individuales o incluso encuestas anónimas.

12 Retos

La implementación de las estrategias propuestas enfrenta varios desafíos en términos de habilidades y procedimientos. Se evidencia que los principales retos en la etapa en la que se encuentra actualmente la Madraza pueden provenir de la resistencia a la adopción de cambios organizacionales, especialmente por las directivas de la Madraza y los retos en las limitaciones de habilidades y procedimientos que existen en su planta actual.

12.1 Retos de habilidades y procedimientos

- **Desarrollo de Competencias Digitales:** La adopción de herramientas tecnológicas como Trello, Asana y Google Workspace, herramientas de coordinación de equipos que complementen el enfoque actual de utilizar grupos de WhatsApp, requiere que tanto los practicantes como las directivas adquieran habilidades técnicas específicas para el uso de la que sea la aplicación de su elección. La falta de familiaridad con estas plataformas puede ralentizar la implementación y reducir su efectividad.
- **Capacitación Continua:** Es necesario diseñar e implementar programas de capacitación continua, especialmente al ser la planta que conforma la Madraza tan variable, al cada año o menos rotar su equipo de practicantes y becarios.
- **Desarrollo Competencias de Coordinación:** Al plantearse la creación de un rol de coordinador entre la planta de la Madraza, se necesitará crear esta nueva posición en su planta permanente o en su defecto, capacitar a un practicante o becario para que realice estas funciones. Teniendo en cuenta que, si se utiliza un becario o practicante para este rol, será necesario la creación de un procedimiento formativo para cuando rote esta posición.
- **Monitoreo y Evaluación:** Implementar un sistema de monitoreo y evaluación para seguir el progreso y el impacto de las nuevas estrategias. Esto incluye establecer indicadores de rendimiento y mecanismos de retroalimentación para identificar áreas de mejora. Se detecta un reto en que las directivas no están acompañando a los practicantes en todo

momento, por lo cual necesitaran utilizarse otros medios además del acompañamiento para monitorear el desempeño de los practicantes. Una posible solución es delegar esta función al rol de coordinación si se llegase a crear.

12.2 Retos actitudinales

- **Cultura Organizacional:** La resistencia al cambio es un reto común en cualquier organización. Los miembros del equipo pueden mostrarse reacios a adoptar nuevas tecnologías y procedimientos debido a la inercia organizacional o el miedo a lo desconocido.
- **Resistencia de las Directivas:** Un desafío particular en la Madraza es la resistencia de las directivas a desarrollar un ámbito organizacional más estructurado. La mayoría de los directivos son artistas que prefieren manejar la organización desde una perspectiva cultural, enfocándose en el desarrollo de proyectos individuales en lugar de una gestión integrada y centralizada. Esta preferencia puede dificultar la implementación de estrategias que requieren una coordinación y planificación a largo plazo.
- **Agendas Académicas:** Las directivas de la Madraza, además de sus roles administrativos, tienen compromisos significativos como profesores universitarios. Esto implica una carga de trabajo considerable que puede limitar su disponibilidad para reuniones regulares y la gestión de proyectos de manera constante. La creación de espacios para reuniones regulares puede ser recibida con resistencia debido a sus ya saturadas agendas.

13 Conclusiones

13.1 Conclusiones del análisis

El informe resalta la necesidad de contar con un modelo de gestión claro para asegurar que la Madraza de la Universidad de Granada cumpla su doble misión de educación y promoción del acceso a la cultura. Los becarios y practicantes juegan un papel crucial en el desarrollo de esta misión, por lo que es vital que sus roles y responsabilidades estén bien definidos y gestionados eficientemente.

También se resalta como punto crítico la distribución de roles y la gestión de la comunicación interna. La falta de claridad en la asignación de tareas y la dispersión de información en múltiples canales de comunicación han generado ineficiencias y confusiones entre los becarios y practicantes.

La flexibilidad en los modelos de gestión presenta tanto ventajas como desafíos. Si bien permite adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes, también puede llevar a la falta de claridad en las responsabilidades y la sobrecarga de trabajo en ciertos individuos. Es esencial encontrar un balance que permita una organización eficiente y la formación adecuada de los becarios, evitando así infracciones legales y asegurando una experiencia formativa enriquecedora. Actualmente, aunque la Madraza tiene las características de una organización horizontal y flexible, está al pensar no como organización, sino realizadores de proyectos, destaca los rasgos más negativos de este tipo de organizaciones.

La Madraza también se beneficiaría de establecer sesiones periódicas de retroalimentación. Algo crucial para mejorar continuamente los procesos y la experiencia de los becarios y practicantes; además de dejar de pensar en proyecto a largo plazo y comenzar a pensar en formación o estandarización a largo plazo.

La creación del rol de un Coordinador de Comunicaciones o el desarrollo de administrativo de la Madraza es un paso que se considera ha estado evitando al invertir todo el capital humano de la organización en el desarrollo de proyectos, descuidando la eficiencia de estos. Si bien todos los integrantes de la Madraza son artistas (las directivas) esto no exime que la organización deba funcionar como tal y no como una iniciativa que agrupa

proyectos. El proyectar la Madraza como organización hará que esta planifique a más largo plazo y facilitara que crezca como organización y como centro, a la vez que cumple con sus tareas formativas y organizacionales.

13.2 Conclusiones y aprendizajes de la práctica

Participar activamente en proyectos como "Libros Amigos", "Vecinos y Vecinas", "VEGA" y el "Primer Encuentro PedaLab", así como formar parte de la Madraza en situaciones prácticas, fue una oportunidad valiosa para aplicar conceptos aprendidos previamente y ser introducido a nuevas áreas profesionales.

Durante estas prácticas, pude consolidar mis conocimientos en gestión cultural mediante la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de La Madraza como institución. Este análisis permitió la generación de estrategias para su mejora, planteadas en posterior análisis, al evidenciar el potencial de crecimiento de la organización. La experiencia en La Madraza no solo me permitió observar su funcionamiento interno, sino también contribuir activamente a su desarrollo.

Trabajar en un entorno flexible y colaborativo como el de La Madraza fue enriquecedor tanto a nivel profesional como personal. Desarrollé habilidades en gestión de proyectos, resolución de problemas y trabajo en equipo, interactuando con diversos actores responsables de cada fase de los proyectos. Este contacto directo me permitió aprender sobre la gestión del tiempo y la logística de manera práctica.

La estructura horizontal y flexible de La Madraza nos brindó a los practicantes y becarios una gran autonomía, fomentando habilidades cruciales como la creatividad y la capacidad de reacción ante problemas. Este entorno nos desafió e impulsó a investigar continuamente para cumplir con los objetivos del desarrollo de los proyectos y la creación de los talleres.

14 Bibliografía

¡AYUDA! ¡VECINOS! ¡VECINAS! (2024, abril). Casa de Porras UGR.

<https://casadeporras.ugr.es/ayuda-vecinos/>

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). *Beyond the holacracy hype: The overwrought claims—and actual promise—of the next generation of self-managed teams.* *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38-49.

Bourdieu, P. (1984). *La distinción: Criterio y bases sociales del gusto.* Taurus.

BOE-A-2018-17992 Real Decreto-ley 28/2018, de 28 de diciembre, para la revalorización de las pensiones públicas y otras medidas urgentes en materia social, laboral y de empleo. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-17992&p=20210127&tn=1#da-5>

Daniel Rodriguez, A. V. (2022, 24 enero). *Apoyo asistencial para el desarrollo y consolidación del proceso de pasantías en el programa de administración de empresas seccional Girardot.* Repositorio Universidad de Cundinamarca. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/4077>

Equipo – La Madraza. (s. f.). <https://lamadraza.ugr.es/que-somos/equipo/>

García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos: Conflictos multiculturales de la globalización.* Grijalbo.

I Encuentro PedaLAB 2024 – La Madraza. (s. f.). <https://lamadraza.ugr.es/evento/i-encuentro-pedalab-2024/>

Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide.* NYU Press.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness.* Nelson Parker.

La exposición VEGA, una exploración multidisciplinar de la Vega de Granada, abre al público este martes, 21 de mayo, por la tarde - Canal UGR. (2024, 21 mayo). Canal UGR. <https://canal.ugr.es/noticia/la-exposicion-vega-una-exploracion->

multidisciplinar-de-la-vega-de-granada-abre-al-publico-este-martes-21-de-mayo-por-la-tarde/

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.

Madraza, L. (s. f.). *Palacio del Almirante – La Madraza*.

<https://lamadraza.ugr.es/sede/palacio-del-almirante>

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.

Patrimonio Universidad de Granada. (2020). *PALACIO DE LA MADRAZA*. Patrimonio UGR.

<https://patrimonio.ugr.es/bien-inmueble/palacio-de-la-madraza/>

Qué es La Madraza – La Madraza. (s. f.). <https://lamadraza.ugr.es/que-somos/>

Ramírez Bandera, C. (2023). *Cuando los abusos empresariales se convierten en costumbre: la insuficiente protección normativa dispensada a becarios y estudiantes universitarios en prácticas. con ocasión de la sentencia del Tribunal Supremo 508/2022, de 1 de junio*. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 473, 231-238. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/11549>

Rivera Talavera, G. (2014, 3 noviembre). *Propuestas de mejora en la gestión del servicio de tutoría universitaria para estudiantes becarios*. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/5700>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Teixeira Coelho, J. (2004). *Dicionário crítico de política cultural: Cultura e imaginário*. Iluminuras.

Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press.

Torres Villazón, J. P. (2020, 4 febrero). *Desarrollo de una estrategia de comunicación interna para fortalecer los procesos comunicativos en el Centro Colombo*

Americano de Bogotá. Universidad Francisco de Paula Santander.

<https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/handle/20.500.14167/3080>

UNESCO. (2020). Cultural Policy and the COVID-19 Pandemic: International Perspectives.

UNESCO.

VEGA – La Madraza. (s. f.). <https://lamadraza.ugr.es/evento/vega/>

Vista de Cuando los abusos empresariales se convierten en costumbre: la insuficiente protección normativa dispensada a becarios y estudiantes universitarios en prácticas. (s. f.).

<https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/11549/18393>