

# TPS, OPEN SPACE Y SCRUM: UN ANÁLISIS EN EL CAMPO ORGANIZACIONAL TPS, OPEN SPACE AND SCRUM: AN ANALYSIS IN THE ORGANIZATIONAL FIELD

» Por: Dra. Saskia Lenka. Avendaño Ormeño<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-6361-1966>

---

<sup>1</sup> Doctora en Psicología, magíster en Relaciones Industriales con mención en Gerencia Estratégica de Recursos Humanos, Segunda especialidad en Orientación, Consejería al niño, adolescente y psicoterapia familiar-Docente nombrada en la escuela Profesional de Psicología de la UNAS

Recibido: 22/08/2024

Aceptado: 18/09/2024

Publicado: 10/10/2024

## RESUMEN

La presente corresponde a una revisión sistemática sobre la literatura acerca de metodologías ágiles y su impacto en el campo organizacional y desarrollo social. Es un estudio descriptivo y explora las temáticas relacionadas con tres metodologías como los son TPS, Scrum y Open Space, el análisis de la literatura expone casos donde las metodologías fueron aplicadas y cuyo resultado evidencia que fomentan el liderazgo, trabajo colaborativo, la comunicación abierta, la organización autónoma, el trabajo en equipo y el desarrollo de competencias personales, entre otros. Concluyendo que si bien es cierto existen semejanzas y diferencias entre TPS, Open Space y Scrum, estas se configuran como útiles, dinámicas, prácticas, versátiles en el campo organizacional, desarrollo social y adaptables a los tiempos modernos.

Palabras clave: Metodologías ágiles, organización, desarrollo social.

## ABSTRACT

This corresponds to a systematic review of the literature on agile methodologies and their impact in the organizational field and social development. It is a descriptive study and explores the themes related to three methodologies such as TPS, Scrum and Open Space. The analysis of the literature exposes cases where the methodologies were applied and as a result of which it is evident that they promote leadership, collaborative work, open communication, autonomous organization, teamwork and the development of personal skills, among others. Concluding that while it is true that there are similarities and differences between TPS, Open Space and Scrum, these are configured as useful, dynamic, practical, versatile in organization, social develop and adaptable to modern times.

Key words: Agile methodologies, organization, social development.

## INTRODUCCIÓN

“La vida es lo que sucede cuando estás ocupado haciendo otros planes” (John Lennon).

Los entornos actuales caracterizados por el dinamismo, el uso de múltiples estrategias, herramientas y técnicas en organizaciones apoyadas en el trabajo colaborativo, aprendizaje y la búsqueda de conexión con la gente que produzca y tenga un compromiso con el hacer ha considerado escenarios de intervención con directivos, gerentes, altos mandos u líderes de equipo que poseen y desarrollan distintas habilidades y competencias que atiendan las distintas limitaciones para trascender en sus empleados u colaboradores en la consecución de objetivos y logro de metas que garanticen el desarrollo social y éxito organizacional. En esta oportunidad presentamos tres metodologías: Teatro de Presencia Social (TPS), Scrum y Open Space, sobre sus procesos de realización y qué elementos aportan al campo organizacional y desarrollo social, a través de una revisión bibliográfica que las explora.

En el proceso de desarrollo personal, social, trabajo y cambio organizacional, ya sea éste impulsado por motivos de mejora continua, reacondicionamiento o para una reingeniería, temas de relevante importancia hoy en día desde una visión sistémica y/o desde la perspectiva simple del significado de cambio precisa de metodologías que implican respuestas rápidas con valoraciones sobre el logro, tan fácil como pasar de un estado a otro; la realidad es que los cambios vayan enfocados a un grupo extenso de personas que ejecutan sus labores diarias (trabajo) de una forma ya preestablecida por ellos mismos (desarrollo personal) y por el lugar que requiere que las hagan (organización). Es así que surgen técnicas y métodos que contribuyen a dirigir dicho proceso de la forma en que la organización se adapte y solucione las problemáticas emergentes, radicando allí la necesidad de utilizar herramientas eficaces.

**El teatro de presencia social (TPS):** describe cómo desarrollar habilidades gerenciales a través de la conciencia física, tiene fundamentos prácticos de danza, coreografía y métodos innovadores colaborativos para el cambio personal, organizacional y social aplicados a cultura de trabajo organizacional, estas prácticas están ofreciendo nuevas ideas en cuanto a la naturaleza de la destreza organizacional y empresarial, despertando soluciones eficaces ante problemas, sorpresa y aceptación por parte de sus trabajadores que participan, la devolución de un ambiente de trabajo donde sea más productivos y sintonicen con las metas organizacionales como un sistema. Una intervención o sesión de TPS es como una puesta en escena donde se evidencia el “juego de

rol” que ofrece a los líderes y trabajadores maneras de pensar creativas sobre las relaciones que se han formado en la empresa u organización y a su alrededor, el propio rol inconsciente que ellos mismos juegan para reforzar esas relaciones y el ejemplo que ellos mismos como líderes dejan a otros; promoviendo insights orientados al bienestar personal, social y global.

Actualmente se aplica en diferentes lugares del mundo para facilitar cambios paradigmáticos a través de diferentes U labs (espacios de aprendizaje colectivo para la transformación social), en el campo educativo, salud, economía, medio ambiente, etc. Incluso se aplicada en situaciones conflictivas ya sean personales, familiares, organizacionales, sociales hasta gubernamentales con resultados muy eficaces. Esta metodología es reconocida y aplicada por el Presencing Institute (PI) de Massachusetts; el cual es una comunidad de investigación-acción basada en el conocimiento que crea tecnologías sociales, construye capacidades y genera espacios de espera para una profunda renovación social.

El TPS permite explorar situaciones concretas de la realidad actual y las posibilidades emergentes de los sistemas humanos en todas sus dimensiones: personal, social y ambiental. A través de la expresiva corporeidad los trabajadores accionan como esculturas humanas, en la que se ubican como modelo del sistema en el que ellos trabajan, juegan la parte de otro en el escenario, pararse y moverse de manera tal que las tensiones de las que no se habla pero que son reales y las conexiones pueden ser evocadas. En el desarrollo se evidencia quien no se comunica con quién (pero que tendría), supuestos aliados (quienes dicen compartir las mismas metas) pero que en realidad están en oposición, y donde es que los puntos de aislamiento y de frustración impiden que se realice un trabajo eficaz de alto rendimiento. Posee semejanzas con las técnicas psicoterapéuticas del psycho-drama desarrollado por el psiquiatra austriaco Jacob L. Moreno a principios del siglo XX.; pues es a través de vivenciar sus conflictos que logran tomar conciencia de ellos y superarlos. Desarrollo y crecimiento personal en todo sentido.

Arawana Hayashi y Otto Scharmer integran diferentes esferas de la expresión y actividad corporal, se trabaja con la idea de “Teatro: lugar donde hacer visible aquello que no es fácilmente visible”, ya sea de manera individual o social. **Presencia**, como el vehículo de conectarse cada persona con su cuerpo y fuente interior en el presente en el instante preciso. Y **Social** debido a la idea del “cuerpo social” del que formamos parte, vinculamos y relacionamos. La dinámica de este trabajo consta de sesiones que inician con la manifestación o abordaje del problema fase denominada *co-iniciando*, seguido de la

primera escultura, es decir la representación del problema denominada *co-sintiendo*, para pasar a la escultura de contacto con el sí mismo que es el *co-presenciar* que manifiesta la innovación y creatividad emergente, luego *crystalizar* que es la escultura 2 o de solución donde emerge la experiencia resolutoria y finalmente salir de roles.

Cárdenas (2017) en su artículo “El Teatro Social como herramienta docente para el desarrollo de competencias interculturales”, realizó una investigación con estudiantes universitarios a los que se aplicó una encuesta, se les dio indicaciones y sesiones didácticas donde se evidencia desarrollo del TPS, a nivel personal y colectivo, los resultados evidencian un aumento la atención selectiva, escucha activa y empática, fomento la cohesión grupal de actitud constructiva e innovadora, mejoró la percepción, comunicación y el empleo de técnicas de comunicación verbal y no verbal como estrategia para el cambio sostenibles, involucra bienestar personal social, diálogos innovadores y situaciones de conflicto, en general una notable mejoría y desarrollo de la actitud crítica ante las desigualdades sociales, empatía, sensibilidad, conciencia social en los participantes y espectadores. En otras palabras, generaron cambios sistémicos en la estructura de los estudiantes a partir de la conexión corporal, vivencia y transformacional.

**Open Space**, conocido por su traducción de “Espacio abierto”, fue creado por Harrison Owen en base a un ritual observado en Liberia, en 1960, donde las festividades eran realizadas en el espacio abierto del pueblo sin una fecha fija pero que las personas daban inicio cuando consideraban que era el momento y toda la gente participaba en el momento que fuera conveniente una vez iniciado el ritual; entendiendo a esta práctica como una forma antigua que se utiliza para discutir y tomar decisiones importantes (Bastian, P. y Paguay, F. 2012).

Esta técnica tiene como finalidad organizar las confrontaciones reflexivas sobre problemas complejos y abiertos que permiten a sus participantes tomar decisiones y proponer soluciones innovadoras y creativas a problemas cotidianos, lo que se traduce en desarrollar competencias genéricas o transversales, aquellas directamente vinculadas al desempeño entre otros (Villalobos, A. y Melo, Y. 2009). El Open Space se organiza con una presentación inicial general de los participantes, posteriormente una persona asume el rol de coordinador y presenta el tema a trabajar a los demás, luego describe la técnica a cada grupo de trabajo. Esta metodología se rige bajo principios básicos: todas las personas son bienvenidas; los participantes solo están limitados por sus expectativas; cualquier hora de inicio es adecuada; cuando se termina se termina, por lo que se brinda una cantidad de tiempo

considerable para que todos puedan trabajar de forma extendida en sus ideas.

La data de artículos revisados sobre Open Space sostienen que es una herramienta efectiva, donde a través de la auto-organización de los participantes, se presentan las mejores soluciones o respuestas a un determinado tema, su principal fortaleza de esta metodología es la comunicación abierta. Prácticamente lo que se busca trabajar en el ámbito de las organizaciones y desarrollo personal.

Alonzo, M (2018) al aplicar la metodología Open Space en una de las Jornadas Internacionales de Mentoring y coaching, trabajó con 150 participantes, con los cuáles se trabajó sobre la siguiente interrogante: “¿Hacia dónde hay que ir en el desarrollo de las personas y de las organizaciones?”, y se obtuvieron distintas respuestas por parte de los participantes. Con respecto al perfil deseado en las personas que se requieren en las organizaciones del futuro y con respecto a las actitudes que destacaron como palancas impulsoras de una evolución en el desarrollo. Cuyo resultado fue certero, eficaz y alentador.

| “La única sostenibilidad es colectiva” Julio Príncipe |

En esta práctica se consigue diversificar el trabajo por lo que el trabajador genera múltiples interacciones debido a la necesidad dinámica y resiliente de la organización. Es muy usada en empresas de renombre y prestigio y en nuevas organizaciones en general.

Por otro lado, el término “**Scrum**” hace referencia al nombre de los jugadores de Rugby, los cuales se apoyan unos en otros y luchan por conseguir el balón. La metodología calificada como ágil y flexible, aparece alrededor del año 1986 y fue creado por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, a partir de un estudio realizado a distintas empresas en Japón y E.E.U.U. las mismas que estaban en busca de un nuevo enfoque de trabajo teniendo en cuenta los procesos de desarrollo exitosos.

Jeff Sutherland, John Scumniotales y Jeff McKenna, en 1993, basados en el estudio de gestión de equipos de Takeuchi y Nonaka, concibieron, ejecutaron y documentaron el primer Scrum para desarrollo ágil de un software. Esta consiste en un conjunto de prácticas y roles que permiten el trabajo de entregas incrementales de un producto, lo desarrollan personas propiciando un entorno de innovación, competitividad, productividad y agilidad, acciones imprescindibles en las organizaciones de vanguardia y hacia futuro.

Scrum, propicia trabajar en equipo a través de iteraciones o Sprints, cuyo propósito es gestionar proyectos

cambiantes o que tengan un nivel de incertidumbre elevado. Cada Sprint o iteración se enfoca en entregar los resultados concretos en un mínimo de tiempo que va de una semana a un máximo de cuatro semanas; esto porque y los requerimientos cambian en poco tiempo, lo que significa una ventaja adaptable en la actualidad.

Capó, J (2019) sugiere y evidencia que las instituciones educativas utilizan Scrum con el fin de que los estudiantes logren aprender de forma eficaz. A través de este método de trabajo ágil es viable mejorar la calidad de las clases y del aprendizaje, motivando en mayor medida a los estudiantes. Así mismo realizó una investigación en la evaluación de las competencias transversales de una asignatura, evidenciando resultados muy positivos debido a que los participantes trabajaron activamente y fueron muy productivos, desarrollando habilidades y cumpliendo con la finalidad de dominar la asignatura, incluso un despliegue de competencias aún mejor por cada individuo fomentando la cohesión grupal.

Maja Due (2023) en su estudio Dominar Scrum con un enfoque en la madurez del equipo y los componentes

clave de Scrum, descubre las características y prácticas que hacen que un equipo Scrum tenga éxito y cuál es el papel que desempeña la madurez. Encuestó a 182 miembros de equipos Scrum, los resultados indicaron que el éxito en Scrum depende del nivel de madurez del equipo. Las variables de composición del equipo (plena asignación, bajas tasas de rotación, habilidades y experiencia requeridas y autogestión) y la dirección del trabajo de acuerdo con los valores de Scrum (apertura y coraje) tienen un impacto al garantizar la estabilidad necesaria para permitir la maduración del equipo y la toma de decisiones relevantes para la composición del equipo y sobre todo en la dinámica interna con los valores, roles de la organización.

Dichas metodologías aportan al entendimiento y mejora en los procesos, el desarrollarlo continuamente generará flexibilidad y eficiencia, cualidades que ayudan a las organizaciones a liberarse de la rigidez y empezar a trabajar en entornos además de inciertos hacia más productivos a través de la generación de un dialogo de saberes.

A continuación, presento un cuadro comparativo de las características de dichas metodologías:

CARACTERÍSTICAS		
OPEN SPACE EJE ESENCIAL:	SCRUM EJE ESENCIAL:	TPS EJE ESENCIAL:
Identificar los mecanismos básicos de las reuniones, los encuentros humanos desde un enfoque simple y elemental.	Permite que los componentes del equipo aporten sus propias destrezas y puntos de vista de forma que se complementen entre sí	Promueve ideas creativas, colaborativas e "insights". Optimiza la capacidad de percepción, la calidad de atención y habilidades de comunicación y co-creación
METODOLOGÍA	METODOLOGÍA:	METODOLOGÍA:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación general inicial</li> <li>• Asignación de roles</li> <li>• Explicación breve</li> <li>• Trabajo en los grupos correspondientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designación de roles</li> <li>• Sprints (ciclo breve para el desarrollo del proyecto)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reunión planificadora</li> <li>– Reparto de tareas</li> <li>– Reunión de revisión</li> <li>– Reunión de evaluación</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar patrones, dinámicas y puntos estancados</li> <li>• Uso de estrategias para crear cambios profundos y sostenibles.</li> <li>• Soluciones que nacen desde la conexión con el " futuro emergente".</li> <li>• Sabiduría desde el conocimiento corporal que busca el bienestar</li> <li>• Lograr habilidades para un liderazgo eficaz y compasivo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### CONCLUSIONES:

Las aplicación de metodologías abordadas fomentan de desarrollo, crecimiento, agilidad en la organización, evidenciado optimización en sus recursos, mejorando la producción y calidad de trabajo, reducir posibles riesgos a los que se enfrentan cuando se ven involucrados en algún proyecto, brindando soluciones oportunas adaptables a sus clientes y proveedores. Las organizaciones que se orientan al desarrollo del talento humano y desarrollo social buscan promover y potenciar el rendimiento de las personas que conforman la organización. Prescindir

metodologías de trabajo en sus áreas y departamentos, afectará la eficacia de los trabajadores, ya que éstos podrían realizar sus funciones, no obstante, no llegarán a conseguir un ascenso y optimización en sus funciones, es decir se estancarían no evidenciando innovación, conexión y trascendencia como resultado del aprendizaje por experiencia lo que se espera de una organización de vanguardia. Según Diego Martín (2017), para implementar una metodología se precisa la identificación de buenas prácticas; luego, se define los procesos, posteriormente, se detalla cada paso; y finalmente, se indagará en información complementaria.

En tanto las metodologías ágiles expuestas: TPS, es una metodología basada en las artes y la conciencia para trabajar con el cambio social, aprovechando el cuerpo como una forma de conocimiento, generar una conducta de soporte de ayuda mutua con responsabilidad para crear y co-crear en el espacio que nos desarrollamos, buscando la transformación personal y social; con el segundo, Open Space; se consigue que un grupo de personas en un mínimo de tiempo, obtenga las mejores ideas sobre un tema planteado ya que organiza las confrontaciones reflexivas sobre problemas complejos y abiertos que permiten a sus participantes, en este caso los trabajadores, tomar decisiones, proponer soluciones innovadoras y creativas a problemas cotidianos. Aquí los participantes van a obtener resultados de la experiencia del espacio abierto, aprendiendo a quedarse con una conclusión de la intervención. El tercero, Scrum, es una metodología

ágil que consiste en la planificación secuencial, en donde la organización crea procesos de bloques, lo que le permite obtener una mayor flexibilidad ante los imprevistos, situaciones altamente emergentes o que cambian rápidamente, logrando así una mayor rapidez y eficacia a la hora de enfrentar algún conflicto o problema. Cada uno de estos bloques trabaja con los participantes en equipos llamados "Scrum" y cada equipo tiene un tiempo de trabajo designado y tareas concretas que se desarrollan en un entorno lleno de innovación, competitividad, productividad y, sobre todo, agilidad conectada, generando procesos rápidos y efectivos; una ventaja competitiva en la actualidad de organizaciones consolidadas y con predisposición. TPS, Open Space y Scrum; como experiencias se vienen configurando en poderosas herramientas que fomentan la colaboración y flexibilidad para promover la conexión, el cambio organizacional y desarrollo social.

## REFERENCIAS

- Alonso, M. A., Gioya, P., Pato, P., Salinas, J. y Calles, A. (2018). Hacia dónde hay que ir en el desarrollo de las personas y de las organizaciones. Respuestas a través de un Open Space. Recuperado de: [https://nanopdf.com/download/alonso-m-bienvenido-al-portal-de-innovacion-educativa-upm\\_pdf](https://nanopdf.com/download/alonso-m-bienvenido-al-portal-de-innovacion-educativa-upm_pdf)
- Bastián, P. y Paguay, F. (2012). Open Space para hacer frente a la Sociedad Postmoderna y Globalizada: Un análisis de su Efectividad como facilitador del Cambio en las Organizaciones. *Sathiri: Sembrador Nro.3*, p. 23-56. Recuperado de: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi\\_19f5mtHwAhXLSjABHer4AV8QFjAlegQIDBAD&url=https%3A%2F%2Frevistasdigitales.upec.edu.ec%2Findex.php%2Fsathiri%2Farticle%2Fdownload%2F219%2F269%2F902&usg=AOvVaw2p1--szCxIS\\_mQXthfruyw](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi_19f5mtHwAhXLSjABHer4AV8QFjAlegQIDBAD&url=https%3A%2F%2Frevistasdigitales.upec.edu.ec%2Findex.php%2Fsathiri%2Farticle%2Fdownload%2F219%2F269%2F902&usg=AOvVaw2p1--szCxIS_mQXthfruyw)
- Barquero, J. (2014). Perspectiva práctica del humanismo: teatro social experimentado por estudiantes universitarios del Centro de Estudios Generales. *Revista Nuevo Humanismo*, Vol. 2 (1), enero-junio, 107-117, <http://dx.doi.org/10.15359/rnh.2-1.8>
- Calvo, A.; Haya, I y Ceballos, N. (2015). El Teatro Foro como estrategia pedagógica promotora de la justicia social. Una experiencia de formación inicial del profesorado en la Universidad de Cantabria. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 82 (29.1), 89-107.
- Capó, J.; Bonet, A. y Giménez-Morera, A. (Julio de 2019). Aplicación de la metodología Scrum en la evaluación de competencias transversales. *V Congreso de Innovación Educativa y Docencia en Red*. Congreso llevado a cabo en Universitat Politècnica de València. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/127150/Gim%3Aa9nez%3BBonet%3BCap%3B%20-%20Aplicaci%3Bn%20de%20la%20metodolog%3Ada%20Scrum%20en%20la%20evaluaci%3Bn%20de%20com%20petencias%20transverpdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Correa, M.; Murillo, J. y Sibri, M. (2017). *Análisis de SCRUM del 2013 al 2017*. [Tesis de grado, Universidad Estatal de Milagro]. Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3601/1/MURILLO%20SANCHEZ%20y%20SIBRI%20SIBRI%20AN%20c3%81LISIS%20DE%20SCRUM%20DEL%202013%20AL%202017%20ART%20c3%8dCULOS%20PUBLICADOS%20EN%20BASE%20DE%20DATOS%20SCOPUS.pdf>
- Dutra Gonçalves, R., & Hayashi, A. (2021). Un lenguaje de patrones para los cambios en el campo social: cultivar las capacidades corpóreas y perceptuales de los grupos sociales a través de la estética y los arquetipos del

campo social. *Journal of Awareness-Based Systems Change*, 1 (1), 35–57. <https://doi.org/10.47061/jabsc.v1i1.478>

Kuz, A.; Falco, M. y Giandini, R. (2018). Comprendiendo la Aplicabilidad de Scrum en el Aula: Herramientas y Ejemplos. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología* N°21, p. 62-70. Recuperado de: <https://teyet-revista.info.unlp.edu.ar/TEyET/article/view/925/456>

Maja Due Kadenic, Konstantinos Koumaditis, Louis Junker-Jensen (2023). Mastering scrum with a focus on team maturity and key components of scrum, *Information and Software Technology*, Volume 153, 2023, 107079, ISSN 0950-5849, <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107079>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950584922001884>)

Martín, D. (2017). ¿Tienes una metodología de *trabajo*?. Estrategia Práctica. Recuperado de <https://www.estrategiapractica.com/tienes-una-metodologia-trabajo/>

Owen, H. (2008). *Open Space Technology: A User's Guide*, 3a Ed. Berrett-Koehler Publishers. Recuperado de <https://elementaleducation.com/wp-content/uploads/temp/OpenSpaceTechnology--UsersGuide.pdf>

Peralta, E. (2020). Cómo funciona la metodología Scrum. Gendwords. Recuperado de: [https://www.genwords.com/blog/metodologia-Scrum#%C2%BFQue\\_es\\_la\\_metodologia\\_Scrum](https://www.genwords.com/blog/metodologia-Scrum#%C2%BFQue_es_la_metodologia_Scrum)

Rodríguez, C R., Terrón C. Teresa y Monreal G. Carmen (2017) El Teatro Social como herramienta docente para el desarrollo de competencias interculturales. Universidad Pablo de Olavide. *Revista de Humanidades*, 31 (2017). p. 175-194

Ramírez, M.; Salgado, M.; Ramírez, H.; Manrique, E.; Osuna, N. y Rosales, R. (2018). Metodología SCRUM y desarrollo de Repositorio Digital. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação* N° E17, p. 1062-1072. Recuperado de: <https://www.proquest.com/openview/7635ce5360bdb82d0c42c815e17f8323/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>

Villalobos, A. y Melo, Y. (2009). El Espacio Abierto: Una técnica Didáctica Facilitadora del Desarrollo de Competencias Generales en la Formación Profesional Superior. *Avaliação, Campinas* 14(3), p. 629-652. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/aval/a/bHW9PVLqxqc56hMqYvSKdwz/?format=pdf&lang=es>