



LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN IBEROAMERICA

JOAQUÍN GAIRÍN SALLÁN y ALEIX BARRERA-COROMINAS (Coordinadores)

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN IBEROAMERICA

JOAQUÍN GAIRÍN SALLÁN y ALEIX BARRERA-COROMINAS (Coordinadores)

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN IBEROAMÉRICA

JOAQUÍN GAIRÍN SALLÁN y
ALEIX BARRERA-COROMINAS (Coordinadores)

ISBN: 978-84-09-09087-7

Producción: EDO-UAB-Visión Consultores Ltda

Editor: EDO-SERVEIS - Universitat Autònoma de Barcelona

Barcelona, diciembre de 2018

Publicación disponible online en: <https://ddd.uab.cat/record/202001>

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN IBEROAMERICA

Joaquín Gairín Sallán y Aleix Barrera-Corominas (Coordinadores)

Nohemy Aguilar Chávez
Consuelo Arce González
Mario Raúl Baptista Gonzáles
Adoración Barrales Villegas
Jose Luis Bizelli
Elena Bolaños Prado
Carolina Chevalier
Azael E. Contreras Chacón
Norma Cándida Corea Tórrez
Sebastián Donoso Díaz
Yuro Jasser Estrada González
Miguel Jerónimo

Joaquín Gairín Sallán
Ana Garzón Castrillón Mario
González Rodríguez Janeth
González Rubio
Márcia Lopes Reis
Marina Ancona López Soligo
Gladys del Carmen Medina
Hernán Medrano Rodríguez
Sergio A. Molina Granados
Xochiquetzalli Mendoza Molina
Nuby Lisbeth Molina Yuncosa
Karina Nossar

Guadalupe Palmeros y Ávila
Mayté Pérez Vences
Fernanda Pinheiro
Daniel Reyes Araya
Miguel Rivera Alvarado
Sebastián Sánchez Díaz
Mario Sandoval Manríquez
Marcos Sarasola
Josep María Silva Galán
Sonia Scaffo
Andrea Tejera
María Inés Vázquez

NOTA:

Para facilitar la lectura, se evita el uso continuado del duplicado de género (director/directora, alumnos/alumna, profesor/profesora, etc. Así, cada vez que se hace referencia a director, alumno, profesor, etc. se entiende que se hace referencia a los dos géneros, sin que esto implique ningún tipo de consideración discriminatoria o de valoración peyorativa.

ÍNDICE

Introducción	7
---------------------	----------

Capítulo 1

Las redes como dispositivos para la gestión educativa en Bolivia	9
---	----------

1.1. Introducción	10
1.2. Referencia al contexto general y normativo	10
1.3. Panorama de las redes vinculadas en la organización y gestión de la educación	12
1.4. Algunas experiencias de interés	16
1.5. Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación	20
1.6. Referencias	22

Capítulo 2

Las redes como dispositivos para la gestión educativa en Brasil	23
--	-----------

2.1. Introducción	24
2.2. Referencia al contexto general y normativo	25
2.3. Panorama de las redes vinculadas en la organización y gestión de la educación	27
2.4. Algunas experiencias de interés	32
2.5. Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación	36
2.6. Referencias	38

Capítulo 3

Las redes como dispositivos para la gestión educativa en Chile	41
---	-----------

3.1. Introducción	42
3.2. Referencia al contexto general y normativo	43
3.3. Panorama de las redes vinculadas en la organización y gestión de la educación	46
3.4. Alguna experiencia de interés	53

3.5	Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación.....	56
3.6	Referencias	58

Capítulo 4

Las redes como dispositivos para la gestión educativa en

Colombia 61

4.1	Introducción.....	62
4.2	Referencia al contexto general y normativo	63
4.3	Panorama de las redes vinculadas en la organización y gestión de la educación	65
4.4	Algunas experiencias de interés	66
4.5	Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación.....	71
4.6	Referencias	72

Capítulo 5

Las redes como dispositivos para la gestión educativa en

Ecuador 75

5.1	Introducción	76
5.2	Las redes desde la perspectiva de la Ley educativa	77
5.3	Panorama de las redes vinculadas en la organización y gestión de la educación	79
5.4	Algunas experiencias de interés	86
5.5	Reflexiones finales.....	90
5.6	Referencias	91

Capítulo 6

Las redes como dispositivos para la gestión educativa en España

95

6.1	Introducción.....	96
6.2	Referencia al contexto general y normativo.....	98
6.3	Panorama de las redes vinculadas en la organización y gestión de la educación	99

6.4	Algunas experiencias de interés.....	104
6.5	Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación	114
6.6	Referencias	116

Capítulo 7

Las redes como dispositivos para la gestión educativa en

México 117

7.1	Introducción	118
7.2	Referencia al contexto general y normativo.....	119
7.3	Panorama de las redes vinculadas en la organización y gestión de la educación	122
7.4	Algunas experiencias de interés.....	128
7.5	Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación	134
7.6	Referencias	134

Capítulo 8

Las redes como dispositivos para la gestión educativa en

Nicaragua 137

8.1	Introducción.....	138
8.2	Referencia al contexto general y normativo	139
8.3	Panorama de las redes vinculadas en la organización y gestión de la educación	141
8.4	Algunas experiencias de interés	149
8.5	Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación	154
8.6	Referencias	155

Capítulo 9

Las redes como dispositivos para la gestión educativa en

Portugal 157

9.1	Introducción	158
-----	--------------------	-----

9.2	Referencia al contexto general y normativo	158
9.3	Panorama de las redes vinculadas en la organización y gestión de la educación	159
9.4	Algunas experiencias de interés	162
9.5	Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación	165
9.6	Referencias	171

Capítulo 10

Las redes como dispositivos para la gestión educativa en

Uruguay **173**

10.1	Introducción	174
10.2	Referencia al contexto general y normativo	174
10.3	Panorama de las redes vinculadas en la organización y gestión de la educación	180
10.4	Algunas experiencias de interés	184
10.5	Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación	193
10.6	Referencias	193

Capítulo 11

Las redes como dispositivos para la gestión educativa en

Venezuela **195**

11.1	Introducción	196
11.2	Referencia al contexto general y normativo	197
11.3	Panorama de las redes vinculadas en la organización y gestión de la educación	199
11.4	Algunas experiencias de interés	204
11.5	Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación	208
11.6	Referencias	210

INTRODUCCIÓN

Las redes se han convertido hoy en día en la forma organizativa más importante y reconocida de nuestra época, transformando poco a poco las relaciones sociales y las de los centros educativos, tradicionalmente centrados en sí mismos.

Hablamos de redes y cada vez más es difícil encontrar una institución y unos profesionales que no trabajen en red. No sólo se extienden, sino que también mejoran su funcionamiento, pasando de compartir información a compartir recursos y, últimamente, a promover procesos de creación y gestión del conocimiento colectivo. Paralelamente, aumentan los esfuerzos de las administraciones educativas por promover una mayor y mejor conexión de las escuelas, un ejemplo del cual puede ser Red.es (<https://www.red.es/redes/es>) que trabaja por la digitalización de los servicios públicos, la economía y la sociedad española. Las escuelas conectadas forman parte de ese propósito y, al respecto, se señala que la generalización de la conectividad por banda ancha de alta velocidad en los centros educativos ha de permitir reducir la brecha digital e impulsar una educación innovadora, moderna y de calidad.

Hablamos de redes educativas como estructuras intencionales, con intereses-objetivos comunes en las que todos sus miembros tienen la posibilidad de trabajar y responsabilizarse en las tareas y compromisos colectivos. Su existencia se ha multiplicado con el desarrollo de la sociedad del conocimiento y la globalización que permite. La cantidad, variedad y variabilidad de los conocimientos existentes y las facilidades de comunicación que proporciona Internet, han impulsado mayores vías de relación y de colaboración entre profesionales y entre instituciones.

Estamos y vivimos entre redes personales, sociales, profesionales e institucionales. Está cambiando el contexto y en una realidad más compleja difusa y confusa es preciso que tengamos claros los objetivos y contenidos que justifican las relaciones que consideramos relevantes con relación a la actividad educativa. Las redes pueden aportar mucho a nuestro desarrollo, pero su funcionamiento efectivo exige planificación, apoyo, exigencia y adecuadas actuaciones de gestión, si queremos que constituyan una buena alternativa para integrar esfuerzos, recursos y programas conjuntos.

Por otra parte, las estructuras organizativas que se crean dentro de las redes ofrecen oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, permitiendo detectar las necesidades de gestión y de dirección. Las redes favorecen el cambio, ofreciendo un medio para ejercer el liderazgo y la responsabilidad compartida, donde personas diversas contribuyen con funciones distintas en una materialización del liderazgo distribuido

Cada vez más los centros sienten la necesidad de colaborar y aparecen redes para la innovación, para el desarrollo de escuelas seguras, saludables y sostenibles, que comparten metodología concretas (Freinet, Montessori, huertos escolares,...), que participan de una misma orientación ideológica o circunstancia (escuelas salesianas, escuelas maristas, escuelas laicas, escuelas rurales, red de escuelas de la región x, escuelas solidarias....) o que simplemente aspiran a compartir algunos elementos de su gestión institucional.

La **presente aportación** se focaliza en como el trabajo en red puede también ayudar a mejorar la organización y gestión de los centros educativos. Presenta referentes normativos pero también

identifica redes centradas en la gestión y pone ejemplos de alguna de ellas. Recoge las aportaciones de 36 especialistas, que han elaborado los informes de 11 países iberoamericanos.

Se cumple así y una vez más el compromiso social de la Red de Apoyo a la Gestión Educativa (RedAGE) de emitir un informe anual sobre aspectos relevantes de la organización y gestión de la educación. La temática y estructura del informe fue debatido y aprobado en la reunión anual celebrada en Santiago de Chile el 11 y 12 de abril de 2018, donde también se analizaron algunas de las problemáticas y retos que el trabajo en red supone para los administradores y gestores de la educación.

Las diferentes aportaciones tratan de reflejar la realidad en los distintos países desde los redactores de los informes nacionales. El propósito no es tanto el de identificar todas las realizaciones existentes como el de conocer aportaciones significativas y tener una valoración cualificada de la realidad y perspectivas en la temática abordada. Esperemos se haya cumplido el propósito mencionado y el resultado sea de interés para los especialistas e interesados.

Joaquín Garín Sallán
Universitat Autònoma de Barcelona

Diciembre, 2018

CAPÍTULO 1

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN BOLIVIA

Mario Raúl Baptista Gonzáles

Universidad Católica Boliviana "San Pablo"

CAPÍTULO 1:

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN BOLIVIA

Mario Raúl Baptista Gonzáles

Universidad Católica de Bolivia "San Pablo"

1.1. Introducción

La presente aportación es el resultado de la experiencia personal del autor como parte del equipo de facilitadores del Programa de Formación Complementaria (PROFOCOM) para Maestros y Maestras de la Asociación Nacional de Colegios Particulares (ANDECOP). Pretende mostrar cómo funcionan las distintas redes educativas y la forma cómo interactúan en el proceso de implementación del modelo Socio Comunitario Productivo.

En primer lugar, se hace una descripción de los cambios que se han tenido en el país desde la implementación del Programa de Reforma Educativa hasta llegar al Modelo Socio Comunitario Productivo, su estructuración, sus bases y todo lo referente al proceso de implementación en la educación escolarizada. En la parte siguiente, se profundizan los componentes del actual modelo educativo boliviano y los elementos que destacan el trabajo de la Gestión Educativa y las Redes.

Entre las experiencias, se describe el proceso de capacitación al personal docente y personal directivo de las Unidades Educativas afiliadas a la Asociación Nacional de Colegios Particulares (ANDECOP), con la finalidad de desarrollar los procesos de concreción del Modelo Socio Comunitario Productivo.

Para concluir, se presentan, de manera reflexiva, las consideraciones sobre la pertinencia del trabajo en las redes y las sugerencias que desde esta experiencia educativa se consideran importantes.

1.2. Referencia al contexto general y normativo

En Bolivia, se han ido desarrollando cambios profundos en cuanto al Modelo Educativo y, entre ellos, la Ley de Reforma Educativa aprobada en 1994 con base en la Ley de Participación Popular, que fortaleció a las Organizaciones Territoriales de Base. La Ley mencionada basó su propuesta en una educación Bilingüe, Intercultural e Intracultural y en la parte pedagógica su propuesta educativa esencialmente estaba basada en el paradigma constructivista por competencias.

Para implementar este proceso, se buscó mayor participación de los padres de familia, que conformaban las juntas escolares en cada unidad educativa y se agrupaban en redes por núcleos educativos que agrupaban a varias unidades educativas. Un aspecto que no se pensó entonces, fue la necesidad de capacitar a los padres de familia para saber actuar de manera eficiente en el trabajo en estas redes¹.

¹ Esta parte expresa el pensamiento del autor en base a la experiencia en el trabajo educativo desarrollado como Director de la Unidad Educativa Don Bosco El Prado.

El Programa de Reforma Educativa (PRE) centralizó su implementación en el nivel primario, considerando que los ajustes se desarrollarían de manera gradual hasta llegar al Bachillerato. En este sentido, se trabajó bajo la figura de los asesores pedagógicos que eran profesionales capacitados en la implementación del modelo y cuya función estaba destinada a que cada uno de ellos apoyaba a los maestros y maestras en las mismas unidades educativas. También se trabajó con apoyo de Módulos que fueron entregados a las direcciones para que fueran utilizadas en los distintos grados.

Por la falta de preparación adecuada de los maestros y de los asesores pedagógicos, se generaron muchas dificultades en su implementación. En relación a los contenidos curriculares, el trabajo por parte del Equipo Técnico de Apoyo a la Reforma Educativa (ETARE) estaba centralizado en Primaria, considerando que, a medida que el modelo sea implementado en la secundaria, se iría trabajando en este aspecto; sin embargo, las transformaciones no alcanzaron a la secundaria, lo que ensanchó la brecha entre la educación escolarizada y la educación superior.

El modelo educativo estructuró la primaria en dos secciones: Inferior que comprendía cinco años y la Superior con tres. El nivel secundario estaba compuesto por 4 años donde se proponía la formación técnica, pero los aprendizajes de los estudiantes que optaban por formarse en el área técnica no eran reconocidos para continuar estudios profesionales en educación superior.

En este escenario, el trabajo de los directores se desarrolló de una manera externa; es decir, la gestión educativa que el director debía desarrollar estaba orientada al trabajo de observar y verificar el avance curricular. La conformación de Redes Educativas se concentraba en elementos administrativos, con el propósito de gestionar fondos destinados principalmente a mejorar la infraestructura.

Al momento de asumir el Gobierno el Movimiento Al Socialismo (MAS-IPSP) en 2006, se propone un nuevo planteamiento educativo denominado Modelo Socio Comunitario Productivo (MSCP), que nace con la promulgación de la Ley de Educación N° 070 Avelino Siñani-Elizardo Pérez el 20 de diciembre del año 2010 (Gaceta Oficial de Bolivia, 2010). Este modelo educativo propone una educación muy ligada a realidad de los estudiantes; es decir, que desde la identificación de los problemas de la comunidad se propongan procesos de Enseñanza y Aprendizaje que apunten a resolver los problemas de manera holística (Ministerio de Educación, 2014a). De esta propuesta se considera la importancia de vivir en armonía con la naturaleza (Madre Tierra), que en esencia es considerado el propósito principal del estar preparados para “vivir en comunidad” (entiéndase en sociedad) y “para la vida” o para “vivir bien” (*Suma Qamaña*)²

El MSCP propone trabajar el aprendizaje desde un currículo con enfoque Descolonizador, Integral y Holístico, Comunitario y Productivo. Es descolonizador, porque reconoce la importancia de rescatar los saberes de los pueblos; es integral y holístico, pues considera la formación de la persona de manera integral considerando las cuatro dimensiones del ser humano; comunitario, porque integra la participación de las familias, instituciones y personas que habitan cerca a la unidad educativa y productivo porque tiene como propósito formar estudiantes que al culminar la educación regular obtengan su título de técnico medio en una especialidad (Ministerio de Educación, 2012)

El Modelo Educativo actual propone un trabajo coordinado entre todos los miembros de la comunidad educativa, lo que implica partir de la construcción del Proyecto Socio Comunitario Productivo con la participación de la Comunidad (Autoridades Educativas, Organizaciones Sociales, Instituciones Civiles, Instituciones Policiales, Instituciones Militares y todos quienes están en las cercanías de la

2 Satisfacción compartida de las necesidades humanas que incluye la afectividad y el reconocimiento, en armonía con la naturaleza y en comunidad con los seres humanos.” (Gaceta Oficial de Bolivia, 2009)

unidad educativa), Padres de Familia, Estudiantes, Profesores, Personal Administrativo, Personal de Servicio y la Dirección. Este trabajo será desarrollado ampliamente en el siguiente apartado; sin embargo, es importante mencionar el importante rol que juega el director como animador del proceso y de las redes de apoyo que se articulan desde la perspectiva de un trabajo en equipo y coordinado. (Ministerio de Educación, 2014b)

1.3. Panorama de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación.

El Modelo Socio Comunitario Productivo en Bolivia se ha implementado en los tres subsistemas, Educación Regular, Educación Alternativa y Especial, Educación Superior y de Formación Profesional. En este artículo se realiza el análisis del tema en cuestión en el primer subsistema.

El Profocom, en su Unidad de Formación N° 4 que desarrolla los elementos de la Planificación Curricular, señala que en el MSCP se concibe que toda persona es un ser *Integral y Holístico*. Considera, asimismo, que el ser humano está integrado por sus sentimientos (SER), sus conocimientos (SABER), sus habilidades (HACER) y su participación social (DECIDIR). Además, tiene un carácter *Comunitario*, porque las personas aprenden a partir de un diálogo franco con todos los integrantes del entorno social, es *Productivo*, pues forma estudiantes con visión productiva y transformadora de la sociedad y, por último, tiene carácter *Descolonizador*, ya que busca que los jóvenes y niños sean capaces de transformar la realidad a partir de un proyecto social.

El modelo educativo tiene origen en Las Escuelas Indígenas que, de manera clandestina, buscaban la educación con un propósito liberador. Considera el *Modelo Histórico y Cultural de Vigotsky*, que propone el aprendizaje desde la cultura, la *Escuela de Warisata*, que articula a la comunidad (*ayllu*³) con la escuela buscando la liberación del indígena, pero fundamentalmente busca la transformación de su comunidad y también la *Educación Popular*, que señala que el mejor aprendizaje se logra con los pares. (Ministerio de Educación, 2012)

Un elemento que destaca es que el proceso educativo se abre a la participación de la comunidad, lo que quiere decir que involucra la participación activa y continua de los Padres de Familia y de la Comunidad buscando, desde la educación, resolver los problemas que se tienen; también, se orienta a la formación técnica tecnológica formando Bachilleres Técnico Humanísticos en distintas especialidades. (Ministerio de Educación, 2014b)

La educación escolarizada se estructura en tres niveles: el primero, se denomina Inicial en Familia Comunitaria y atiende a los niños de 4 y 5 años; el siguiente nivel es Primaria Comunitaria Vocacional con estudiantes de primero a sexto; y, por último, está el nivel Secundaria Comunitaria Productiva con estudiantes de primero a sexto. En los dos últimos años de Secundaria Comunitaria Vocacional, a los estudiantes se les brinda formación en la mención del Bachillerato Técnico que tiene la Unidad Educativa.

En la unidad de formación N° 3 de Profocom se señala que las áreas del conocimiento están organizadas en Campos de Saberes y conocimientos; estos son cuatro: *Campo Cosmos y Pensamiento*, en la que se encuentran Valores, Espiritualidad y Religiones, Cosmovisiones, Filosofía y Psicología;

3 Un *ayllu* es una forma de organización comunal originaria de la región andina que desarrolla sus actividades productivas en forma colectiva en un territorio determinado (Corro Barrientos, 2013).

Campo Comunidad y Sociedad, en el que están las áreas de Ciencias Sociales, Educación Musical, Comunicación y Lenguajes, Artes Plásticas y Visuales, Educación Física y Deportes; *Campo Vida Tierra y Territorio*, dónde está Ciencias Naturales en la que se encuentra Biología, Geografía, Física y Química; por último, el *Campo Ciencia Tecnología y Producción*, donde se encuentran las áreas de Matemática y Técnica Tecnológica.

El punto de partida para la implementación del Modelo Socio Comunitario Productivo es la elaboración del Proyecto Socio Comunitario Productivo. Este proceso está ampliamente explicado en la Unidad de Formación N° 4 que parte de la construcción del PSP y se inicia con la invitación por parte de la dirección de la unidad educativa para un encuentro a padres de familia, representantes de los estudiantes, todo el plantel docente, plantel administrativo y de servicio; también, se hace extensiva la invitación a las instituciones que se encuentran en los alrededores de la unidad educativa como empresas, industrias, policía, organizaciones sociales, centros de salud, agrupaciones juveniles, universidades, comercios, transporte, autoridades educativas y todos aquellos que se consideren importantes para desarrollar un proceso inicial de diagnóstico.

El diagnóstico pretende identificar necesidades o problemas que puedan ser resueltos y enfrentados a partir de la tarea educativa, con el apoyo de todas las entidades sociales con las que se está trabajando la construcción del proyecto socio productivo o PSP. Una vez que se han detectado los problemas o las necesidades que requieren de una atención urgente, se pasa a decidir o a seleccionar el problema que tiene mayor peso o importancia, es decir, se prioriza el problema o la necesidad que será el punto de partida del proyecto. A partir de esta fase en el proceso de diagnóstico, se empieza a trabajar a nivel de redes; entiéndase por redes a las instituciones, las organizaciones sociales y todos los participantes que se aglutinan por sus características particulares. Dentro de la unidad educativa se puede identificar la presencia de padres de familia, estudiantes, docentes y todos quienes se agrupan por el rol que desempeñan y todo el trabajo se articula y desarrolla bajo el acompañamiento de la dirección que desempeña la tarea de gestión educativa. (Ministerio de Educación, 2016d)

El siguiente paso se desarrolla a partir del problema identificado de manera consensuada entre todas las partes que integran la red de trabajo, formulando el proyecto socio productivo (PSP) partiendo de su título. Es importante que este título muestre con claridad el propósito que se persigue.

El equipo de la red reunido, luego de decidir el título del PSP en base al problema identificado, procede a elaborar una fundamentación; es decir, un marco teórico que sirve además para justificar por qué se está dando esa problemática. Desde la experiencia, se puede mencionar que hay una diversidad de problemáticas que se han abordado desde los PSP: el cuidado del medio ambiente, seguridad ciudadana, desarrollo de valores, prevención de la violencia contra la mujer y una gran diversidad de temáticas en función de las necesidades de cada contexto.

La elaboración de los objetivos (general y específicos), tienen la finalidad de guiar el trabajo de la comunidad y de todos los miembros de la red para resolver la problemática detectada. Para dar operatividad al PSP, después de la elaboración de los objetivos, se elaboran los planes de acción, que deben de estar planificados de manera general para toda la unidad educativa en sus diferentes ciclos y niveles, siendo también posible segmentarla de acuerdo con la edad o el grado en el que están los estudiantes (Ministerio de Educación, 2014b).

A continuación, presentamos las dos posibilidades planteadas a través de un ejemplo concreto. En el ejemplo 1, se plantean actividades generales donde todos los estudiantes sin importar el grado en el

que se encuentran pueden participar. Del ejemplo 2, cabe considerar que el trabajo de voluntariado está destinado a estudiantes de los últimos cursos de Secundaria Comunitaria Productiva.

Ejemplo 1: Para toda la Comunidad educativa

TÍTULO DEL PSP: CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE PAZ

OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN: Difundir la no violencia y la cultura de Paz mediante el trabajo en equipo para concientizar a nuestra comunidad.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
Desarrollo de contenidos integrados a las Áreas curriculares sobre la No Violencia y la Práctica de Cultura de Paz, en todos los grados y cursos,	Dirección y Redes de PPFF, Redes de Estudiantes, Redes de Instituciones, etc.	febrero, marzo y abril.
Preparación de productos integrados a las Áreas sobre No Violencia y Cultura de Paz por equipos	Dirección y Redes de PPFF, Redes de Estudiantes, Redes de Instituciones, etc.	abril, mayo y junio
Preparación de la Feria para socializar los productos	Dirección y Redes de PPFF, Redes de Estudiantes, Redes de Instituciones, etc.	julio, agosto y septiembre
Socialización y Presentación de Productos – Feria Socio Productiva	Dirección y Redes de PPFF, Redes de Estudiantes, Redes de Instituciones, etc.	octubre y noviembre.

Fuente: Elaboración propia

Ejemplo 2: Para estudiantes de nivel secundario (de 14 a 18 años)

TÍTULO DEL PSP: CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE PAZ

OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN: Difundir la no violencia y la cultura de Paz mediante el trabajo en equipo para concientizar a nuestra comunidad.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
Preparación de la actividad de Voluntariado con los miembros de las diferentes Redes.	Dirección y Redes de PPFF, Redes de Estudiantes, Redes de Instituciones, etc.	febrero, marzo y abril
Preparación de equipos de Voluntarios por Áreas curriculares sobre la Inclusión Social, en todos los grados y cursos, para la selección interna.	Dirección y Redes de PPFF, Redes de Estudiantes, Redes de Instituciones, etc.	abril, mayo y junio
Identificación de centros que requieren Voluntarios para difundir la “No Violencia y Cultura de Paz” en coordinación con las Redes.	Dirección y Redes de PPFF, Redes de Estudiantes, Redes de Instituciones, etc.	julio, agosto y septiembre
Trabajo de Voluntariado en los centros contactados con el apoyo de la Redes.	Dirección y Redes de PPFF, Redes de Estudiantes, Redes de Instituciones, etc.	Octubre y noviembre.

Fuente: Elaboración propia

Después de la elaboración de los Planes de Acción, es necesario desarrollar un presupuesto con el propósito de determinar los costos en los que se incurrirán con la implementación de los mismos. Los últimos pasos que se planifican para la elaboración del PSP son el seguimiento y la evaluación, esencialmente con el propósito de llevar adelante procesos de ajuste y corregir lo que sea necesario.

Se hace énfasis en la importancia de la participación de todos quienes componen las Redes para mejorar los procesos. En todo el proceso, el rol del director o directora es fundamental para gestionar, motivar y facilitar la participación de los integrantes de las diferentes Redes.

Elaborado el PSP, las redes de profesores (organizadas por Campos de Saberes y Conocimientos) de manera coordinada elaboran el Plan Anual Bimestralizado, considerando el Diseño Curricular Base, el Diseño Curricular Regionalizado, el Diseño Curricular Diversificado⁴ y los componentes del PSP. Al tratarse de una planificación integrada por los diferentes docentes, el trabajo por redes destaca en la contribución de aportes al Proceso de Enseñanza y Aprendizaje.

La concreción del Modelo se plasma cuando los profesores que integran las Redes Docentes, considerando el Plan Anual Bimestralizado y la temática orientadora, construyen su Plan de Clase, donde se integra el PSP a los contenidos curriculares y las distintas actividades del plan de acción en sus orientaciones metodológicas expresadas en: Práctica, Teoría, Valoración y Producción. En la unidad de formación N° 6 del Profocom en este instrumento también se consideran los materiales que son utilizados en el proceso de enseñanza y aprendizaje; por esto, las funciones son Analógica, porque ayudan a los procesos cognitivos y producen una experiencia educativa; Función de Producción de Conocimientos, porque permiten aprendizajes concretos; y Función de Uso Para la Vida Cotidiana, que son aquellos que están destinados a la producción como las herramientas de construcción.

En el Plan Anual Bimestralizado y el Plan de Clases está presente el Objetivo Holístico que integra las cuatro dimensiones, es decir, el Ser, Saber, Hacer y Decidir. En la planificación del maestro o maestra, el Objetivo Holístico tiene una estrecha relación con la construcción de los indicadores de evaluación porque permite determinar los alcances en las cuatro dimensiones. Este proceso se desarrolla de manera bimestral sobre una escala de 100 puntos y abarca los siguientes aspectos:

- *El del Maestro o Maestra hacia los estudiantes* considerando las cuatro dimensiones, lo que permite desarrollar actividades de apoyo y nivelación. En algunos casos, la comisión técnico pedagógica, que puede ser considerada una Red de Maestros, sugerirá desarrollar las adaptaciones curriculares pertinentes;
- También está el proceso de *Autoevaluación* que es desarrollada por el mismo estudiante y que tiene efecto en las dimensiones del Ser y del Saber cada uno con cinco puntos;
- Finalmente, se tiene la *Evaluación Comunitaria*, proceso que se desarrolla cada fin de bimestre y solo considera el elemento cualitativo, pues se desarrolla en una reunión junto con la Red de Padres de Familia, que hacen sugerencias para mejorar los procesos de aprendizaje y también se destacan los aciertos que se tuvieron en el periodo.

4 Currículo Base articula saberes y conocimientos locales y “universales”; El Currículo Regionalizado considera las características particulares del contexto sociocultural, lingüístico y productivo que hacen a su identidad y se expresa en el conjunto organizado de planes y programas de estudio; El Currículo Diversificado recoge aspectos particulares y específicos del contexto donde se ubica la unidad educativa (Ministerio de Educación, 2012)

Como se dijo anteriormente, las autoridades educativas, con el propósito de implementar el modelo, han capacitado a los Maestros y Maestras del Sistema educativo Plurinacional mediante el PROFOCOM.

1.4. Algunas experiencias de interés

La Asociación Nacional de Colegios Particulares de Bolivia (ANDECOP), mediante su equipo Técnico-Pedagógico en convenio con las autoridades educativas del Estado Plurinacional de Bolivia, ha llevado adelante también la capacitación de los maestros y maestras de las unidades educativas afiliadas en todo el territorio.

En primer lugar, es importante señalar que las unidades educativas afiliadas a ANDECOP, son particulares, es decir que el Estado Boliviano no tiene influencia en la administración de éstas; por lo que, en muchos casos, no se contratan como docentes profesionales egresados de las Escuelas Superiores de Formación de Maestros. Con el propósito de contar con formación de mayor calidad, contratan a profesionales universitarios como licenciados, ingenieros, médicos, etc., quienes asumen la responsabilidad de regentar las áreas curriculares afines a su formación, razón por la cual estos maestros no tuvieron acceso al PROFOCOM en su momento y el que si participan los maestros de la educación fiscal o de convenio. El Ministerio de Educación ha determinado, además, que todos los que trabajen como docentes en las Unidades Educativas del Sector Privado deben necesariamente participar del proceso de formación en el Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo y, en este sentido, todos quienes no estuvieron incluidos en el proceso administrado por el Ministerio han tenido que participar en el PROFOCOM-ANDECOP.

Esta formación ha introducido a todas las unidades educativas privadas en la lógica del Modelo Socio Comunitario Productivo y en la elaboración de los PSP, que se trabajan a través de las redes mencionadas anteriormente. Sin embargo, es preciso, para comprender este proceso, describir algo de la formación que recibieron las y los maestros pertenecientes a estas unidades educativas.

Para desarrollar esta formación, se organizó el PROFOCOM en 16 unidades de aprendizaje, que parten de un Objetivo Holístico, lecturas complementarias, preguntas problematizadoras, contenidos y la descripción de un producto a ser elaborado a la finalización de la formación. Como señala la Unidad de Formación N° 5 del Profocom, el proceso de enseñanza y aprendizaje se desarrolla considerando momentos metodológicos que son la *Práctica*, que se desarrolla a partir de la experiencia de los estudiantes, los saberes y conocimientos de los pueblos así como su historia. Este momento se articula con la *Teoría*, de manera que críticamente se identifiquen los contenidos a desarrollar en el proceso de enseñanza y aprendizaje; posteriormente, se motiva a los estudiantes a la *Valoración*, que consiste en motivar a los estudiantes a reconocer la importancia de lo aprendido y, finalmente, la *Producción*, que es el proceso mediante el cual se produce algo tangible o intangible como fruto del aprendizaje desarrollado

En cuanto a la evaluación de la formación, se consideran la heteroevaluación, autoevaluación y coevaluación y en los tres casos se evalúan las dimensiones, es decir, el Ser, Saber, Hacer y Decidir, tanto desde indicadores cualitativos como cuantitativos. (Ministerio de Educación, 2014c)

El programa de formación se desarrolla de acuerdo con la siguiente metodología:

MOMENTOS DEL DESARROLLO DE LA UNIDAD	CARACTERÍSTICAS	ACTIVIDADES
PRIMER MOMENTO	SESION PRESENCIAL DE 8 HORAS	<ul style="list-style-type: none"> · Preguntas problematizadoras · Análisis y discusión de las preguntas · Análisis y reflexión de los contenidos de la unidad de formación · Elaboración de estrategias de metodológicas · Plenaria · Orientaciones para las actividades: construcción crítica y concreción educativa.
SEGUNDO MOMENTO	SESIÓN DE CONSTRUCCIÓN CRÍTICA Y CONCRESIÓN EDUCATIVA EN SUS UNIDADES EDUCATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> · Actividades de formación comunitaria. · Actividades de autoformación. · Actividades de concreción educativa
TERCER MOMENTO	SESIÓN PRESENCIAL DE SOCIALIZACIÓN DE 4 HORAS	<ul style="list-style-type: none"> · Las Comunidades de Producción y Transformación Educativa (CPTE)* comparten sus experiencias del segundo momento

Fuente: Unidades de Formación del PROFOCOM 2014

La Unidad de Formación N° 1 del Profocom explica que las Comunidades de Producción y Transformación Educativa (CPTE) son los equipos de profesores, no necesariamente de la misma unidad educativa aunque desarrollan los procesos conjuntos de aprendizaje y concreción de la unidad de formación; es decir, conforman redes de trabajo.

Considerando que el Modelo Socio Comunitario Productivo es de estricto cumplimiento, tanto en el sector fiscal, de convenio y privado, la directiva de ANDECOB ha gestionado un convenio que le ha permitido conformar un equipo de facilitadores en todas sus filiales, quienes han sido capacitados por personas dependientes del Ministerio de Educación a quienes se les encargó llevar adelante el proceso de formación destinado a las y los maestros de las unidades educativas afiliadas.

En la ciudad de La Paz, se han conformado once grupos integrados por personal docente y directores de las diferentes unidades educativas, estando la formación circunscrita a las unidades de formación del PROFOCOM uno a la doce. A continuación se presenta el número de participantes por segmento:

SEGMENTO DIPLOMADO		
DESCRIPCIÓN	N° DE PERSONAS	CARACTERÍSTICAS
INSCRITOS	393	Total de Participantes
PARA DIPLOMAS	166	Licenciados
PARA CERTIFICADO	172	Técnicos Superiores y
RETIRADOS	55	Licenciados y Técnicos Superiores

Fuente: ANDECOP 2017

SEGMENTO DIPLOMADO		
DESCRIPCIÓN	Nº DE PERSONAS	CARACTERÍSTICAS
INSCRITOS	99	Maestros y Maestras Normalistas
TITULADOS	53	Recibieron título de Licenciatura
RETIRADOS	23	

Fuente: ANDECOP, 2017

Los maestros titulados en las Escuelas Superiores de Formación de Maestros que no prestaban servicio en el sector fiscal⁵ cuentan con el título de Técnico Superior y la gran mayoría con el grado académico de Licenciatura o un grado superior. Los profesores con formación normalista completaron las 16 unidades del programa, los técnicos superiores y licenciados completaron el proceso hasta la unidad de formación 12 y, sin embargo, aquellos maestros con grado de Técnico Superior recibieron un certificado de participación del proceso y en la actualidad los que cuentan con el grado académico de Licenciatura están tramitando su certificado de Diplomado. El equipo de facilitadores de ANDECOP ha apoyado a los participantes hasta la unidad de formación 12, pasando al Programa dependiente del Ministerio de Educación los que contaban con el título de maestros.

Para la estructuración de los participantes en cada grupo de formación, se conformaron CPTes con profesores de distinta formación pero del mismo grado para inicial y primaria; en el caso de secundaria, se organizaron por Campos de Saberes y Conocimiento.

Por las características del modelo de formación, se puede señalar que cada CPTe puede ser considerada una red de trabajo, es decir, que cada unidad educativa cuenta con varias redes, al mismo tiempo que los facilitadores conforman una red de apoyo como también los capacitadores del Ministerio de Educación. Todas las redes han interactuado con el propósito de conocer y concretizar el Modelo Socio Comunitario Productivo.

En el caso de la Red de Facilitadores, no solo han desarrollado el trabajo con las unidades de formación, sino también se han visitado las unidades educativas para acompañar el proceso de concreción y trabajar con los directores de estas unidades educativas. Es importante mencionar que varios directores también han participado del proceso de formación.

Los participantes en sus CPTes han desarrollado procesos de coordinación internamente, así como también en cada uno de los cursos donde desarrollaban sus actividades educativas; también, la coordinación con la dirección de la unidad educativa destaca la necesidad de diálogo franco de enriquecimiento mutuo. A este trabajo también se integran las Redes de Padres de Familia o Juntas Escolares. El proceso de formación en relación a las unidades de formación ha desarrollado los siguientes aprendizajes:

TEMAS
Características del Modelo Socio Comunitario Productivo
Elaboración del Proyecto Socio Productivo
Elaboración del Plan Anual Bimestralizado
Elaboración del Plan de Clase
El Proceso de Evaluación
Concreción del Modelo en sus Unidades Educativas
Sistematización de Experiencias Transformadoras

Fuente: Elaboración propia

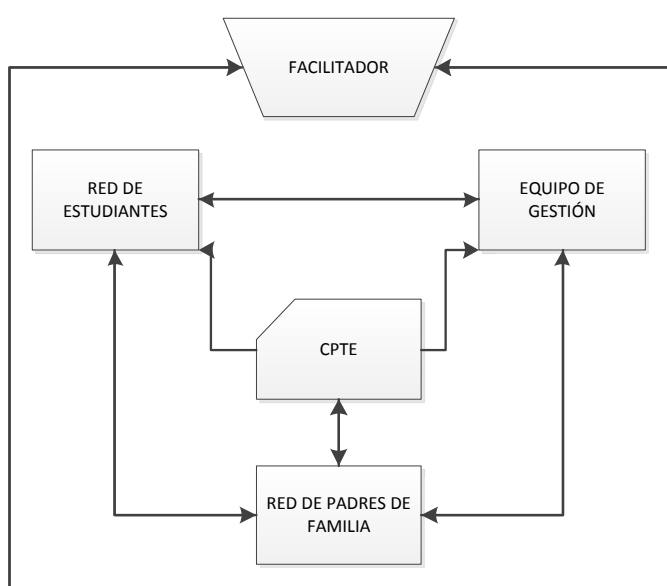
⁵ Las y los maestros de educación fiscal pasaron de manera obligatoria por el PROFOCOM, por lo que si también regentaban materias en unidades de educación privada, ya no requerían participar de este grupo especial organizado en coordinación con ANDECOP.

Durante este proceso, los directores de las unidades educativas participantes han desarrollado procesos de seguimiento y acompañamiento a los maestros y maestras que participaban de la formación y, específicamente, en la concreción del modelo.

El proceso de formación ha sido llevado adelante dado que el Ministerio de Educación ha dispuesto que, para ser docente en la educación regular, sin diferenciar educación fiscal de educación privada, es importante haber participado del PROFOCOM. En este sentido y de alguna manera la participación de algunos profesores se ha dado más por obligación que por compromiso.

El esquema siguiente permite conocer las relaciones entre las diferentes redes; más concretamente, la interrelación del proceso de formación y concreción del Modelo Socio Comunitario Productivo.

DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE LA INTERACCIÓN DE LAS REDES,
LA CPTE Y EL FACILITADOR DEL PROCESO



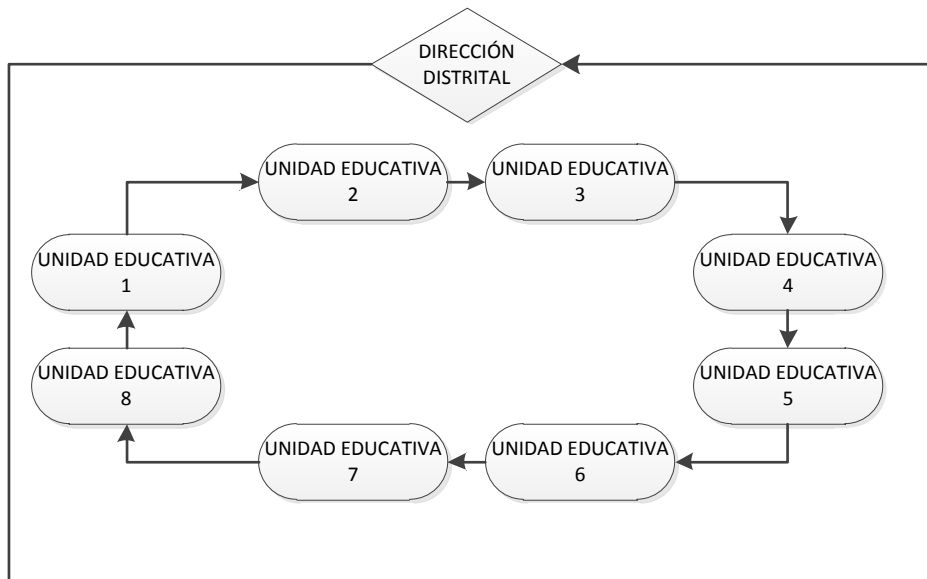
Fuente: Elaboración propia

Los Estudiantes desarrollan actividades en equipo de manera coordinada en cumplimiento del Plan de Acción del Proyecto Socio Productivo y, dependiendo del grado en el que encuentran, existe mayor o menor independencia, es decir, que hay el apoyo del docente. Estos equipos son denominados como “Redes de Estudiantes”.

Por su parte, los Padres de Familia se integran en las Juntas Escolares y sus actividades también están enmarcadas en el Proyecto Socio Productivo de la Unidad Educativa, desde su elaboración hasta el desarrollo de todas las actividades propuestas en el Plan de Acción. Este trabajo articulado y coordinado entre todos se comprende como las “Redes de Padres de Familia”.

Cada unidad educativa, conforma un equipo de Gestión que está integrado por los representantes de los estudiantes de todos los grados donde también se integran los representantes de los padres de familia, representantes de los profesores, representantes del personal administrativo y el director o directora de la unidad educativa. Este equipo es responsable de acompañar y coordinar todas acciones que desarrollan en relación con la elaboración y concreción del proyecto socio productivo

También existen las Redes Educativas que trabajan bajo la coordinación de la Dirección Distrital de Educación, como se puede ver en el siguiente gráfico referentes a 8 unidades educativas.



Fuente: Elaboración propia

Las Unidades Educativas que se encuentran ubicadas de manera cercana geográficamente, representadas por sus directores y directoras, se integran en las Redes Educativas, donde comparten sus experiencias y sus Proyectos Socio Productivo. Allí, se desarrolla un dialogo constructivo con el aporte de los participantes y se construye el Proyecto de Red, el mismo que responde a las necesidades que son afines a las diferentes unidades: Este trabajo se resume en las Redes de Gestión Educativa y apoya de manera muy importante procesos de autoayuda entre las unidades educativas que participan del mismo.

El trabajo del facilitador, que a su vez integra la Red de Facilitadores, ha sido apoyar de manera directa a los maestros y maestras que son parte de la CPTE, así como a los directores que son parte de la Red de gestión y, de manera indirecta, el trabajo se desarrolla con las Redes de estudiantes y de Padres de Familia. Por otro lado, también se encuentran las Redes de las instituciones sociales que están ubicadas alrededor de la unidad educativa, siendo el contacto la CPTE y la Dirección.

1.5. Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación.

El proceso de formación que se ha desarrollado con los maestros de las unidades educativas afiliadas a ANDECOP ha durado aproximadamente tres años. Debido a que las autoridades educativas demoran demasiado en los procesos administrativos, es importante considerar que este tipo de situaciones ha generado el descontento en los maestros y maestras.

El aprendizaje comunitario mediante la integración de los docentes en la CPTE ha fortalecido el trabajo comunitario, pues este tipo de tareas genera un diálogo fraterno y permite construir de una mejor manera el proceso de concreción del Modelo Socio Comunitario productivo. Es, por tanto, una RED de aprendizaje que tiene como propósito desarrollar el trabajo en beneficio de la comunidad.

A pesar de que el modelo ha trabajado en el ámbito curricular los contenidos del Nivel Secundario Comunitario Productivo, estos requieren ser coordinados con la Educación Superior para que los estudiantes que terminen el bachillerato e ingresen en la Universidad sean exitosos y no abandonen sus estudios.

El proceso de formación será exitoso si involucra de manera consciente y comprometida a maestros y maestras, pues, de lo contrario, se dan inconsistencias en el acompañamiento y coordinación de las distintas redes que participan del proceso. Sin embargo, al terminar el PROFOCOM, las redes de maestros y maestras siguen su trabajo de concreción de manera autónoma y el único asesoramiento con el que cuentan está concentrado en la dirección de las unidades educativas. El Observatorio Plurinacional de Calidad Educativa (OPCE), dependiente del Ministerio de Educación, no ha presentado por el momento y al respecto, ningún resultado de la concreción del Modelo Socio Comunitario Productivo, situación que genera susceptibilidades sobre el éxito del mismo.

El trabajo desarrollado en los momentos de concreción en las unidades educativas afiliadas a ANDECOP, con el apoyo de las redes, ha conseguido avances significativos al permitir procesos continuados de concreción del modelo educativo. Entre los avances que se pueden mencionar, podemos comentar que todas las unidades educativas cuentan con su proyecto socio productivo, sus planes anuales bimestralizados y sus planes de desarrollo curricular, que son presentados a los técnicos de seguimiento de las distintas Direcciones Distritales de educación en cumplimiento de los instructivos.

Es importante señalar que todo el trabajo desarrollado en Redes considera que los participantes se sienten involucrados en el proceso si se quieren alcanzar los resultados esperados. De hecho, toda actividad debe estar basada en un diálogo franco y abierto sin considerar que existan susceptibilidades por ninguna de las partes involucradas. Todos podemos aprender sin importar el grupo al que se pertenece, aceptando las posturas que van en contra del propio pensamiento, pero también siendo capaces de aportar ideas y conocimientos de manera responsable y respetuosa. De esta manera, la construcción de aprendizajes alcanzará niveles en algunos casos inesperados.

La Gestión Educativa juega un rol preponderante en el proceso de concreción del Modelo Socio Comunitario Productivo, siendo el motor por el acompañamiento que hace y, en muchos casos, por actuar como gestora de las relaciones con las otras redes como puedan ser las instituciones externas a la unidad educativa, los padres de familia y los estudiantes. Los directores son los llamados a fortalecer el trabajo en las redes y a desarrollar intercambios de experiencias de manera que su trabajo beneficie a toda su comunidad educativa.

Involucrar de manera comprometida a los padres de familia en el proceso de concreción del Modelo Socio Comunitario Productivo, logrará que las CPTes consigan los resultados esperados. Así, los padres de familia se convierten en parte del proceso y también realizan aportes interesantes para llevar adelante todas las actividades que se han planificado en los Planes de acción del Proyecto Socio Productivo.

El momento más importante para comenzar el trabajo con las distintas redes es el Proyecto Socio Comunitario, pues allí participan las CPTes integradas por profesores y profesoras, los Padres de Familia como corresponsables del proceso de enseñanza y aprendizaje, los estudiantes como centro del proceso de enseñanza y aprendizaje, las instituciones externas a la unidad educativa y también la dirección. En la medida en que todos ellos participen del proceso con un diálogo abierto y sincero se podrá dar una respuesta adecuada a la problemática identificada.

Es importante continuar fortaleciendo el trabajo desarrollado a nivel de las distintas redes, como la de estudiantes, la de Padres de familia y la de las Unidades Educativas, teniendo en cuenta que este trabajo ayuda a fortalecer el trabajo de los Directores quienes comparten y fortalecen sus experiencias con otros directores.

1.6. Referencias

- Corro Barrientos, B. (2013). *Bolivia: El ayllu, los ayllus y su evolución*. Obtenido de <https://www.servindi.org/actualidad/90332>
- Gaceta Oficial de Bolivia. (2009). Decreto Supremo N° 29894. *Estructura Organizativa Del Órgano Ejecutivo Del Estado Plurinacional de Bolivia*.
- Gaceta Oficial de Bolivia. (2010). Obtenido de http://www.minedu.gob.bo/files/documentos-normativos/leyes/LEY_070_AVELINO_SINANI_ELIZARDO_PEREZ.pdf
- Ley de Reforma Educativa Avelino Siñani – Elizardo Pérez*. (2010). Recuperado el 20 de Septiembre de 2018, de http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sipi_normativa/bolivia_ley_nro_070_2010.pdf
- Ley de Reforma Educativa*. (1994). Recuperado el 20 de Septiembre de 2108, de https://www.oei.es/historico/quipu/bolivia/Ley_Reforma_Educativa_1565.pdf
- Ministerio de Educación. (2012). *CURRÍCULO BASE DEL SISTEMA EDUCATIVO PLURINACIONAL*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.bo/files/publicaciones/veaye/dgea/5.-Curriculo-Base-del-SEP-diciembre-de-2012.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014a). *La Nueva Educación en Bolivia “El Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo”. Cuadernos para la Socialización del MESCP*. La Paz: Equipo Profocom.
- Ministerio de Educación. (2014b). *Unidad de Formación No. 2. “Estructura Curricular y sus Elementos en la Diversidad: Saberes y Conocimientos Propios”. Cuadernos de Formación continua*. La Paz: Equipo Profocom.
- Ministerio de Educación. (2014c). *Unidad de Formación No. 3. “Estrategias de Desarrollo Curricular Socioproductivo: Comprendiendo la Estructura Curricular”. Cuadernos de Formación Continua*. La Paz: Equipo Profocom.
- Ministerio de Educación. (2014d). *Unidad de Formación No. 4. “Medios de Enseñanza en el Aprendizaje Comunitario Planificación Curricular”. Cuadernos de Formación Continua*. La Paz: Equipo Profocom.
- Ministerio de Educación. (2014e). *Unidad de Formación No.1. “Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo”. Cuadernos de Formación Continua*. La Paz: Equipo Profocom.
- Ministerio de Educación. (2014f). *Unidad de Formación Nro. 7 “Evaluación Participativa en los Procesos Educativos”. Cuadernos de Formación Continua*. La Paz: Equipo Profocom.
- Ministerio de Educación. (2014g). *Unidad de Formación Nro. 5 “Estrategias Metodológicas para el Desarrollo Curricular”. Cuadernos de Formación Continua*. La Paz: Equipo Profocom.
- Ministerio de Educación. (2014h). *Unidad de Formación Nro. 6 “Producción de Materiales Educativos”. Cuadernos de Formación Continua*. La Paz: Equipo Profocom.
- Ministerio de Educación. (2016i). *Unidad de Formación Nro. 9 “Proyecto Socioproductivo”. Cuadernos de Formación Continua*. La Paz: Equipo Profocom.

CAPÍTULO 2

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN BRASIL

José Luís Bizelli

Márcia Lopes Reis

Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”

Marina Ancona López Soligo

Universidade Paulista

CAPÍTULO 2:

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN BRASIL

José Luís Bizelli

Márcia Lopes Reis

Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”

Marina Ancona López Soligo

Universidade Paulista

2.1. Introducción

En la sociedad tecnológica, las redes sociales suelen ganar una nueva forma. La misma ‘sociedad interconectada’ (Moran, 2000) es definida por Castells (1999) como ‘sociedad en red’. A su vez, Schaff (1978) la define como sociedad informática que fue definida como sociedad del conocimiento por Lojkin (1995). Esos teóricos, cada uno en su tiempo, caracterizan la nueva estructura social que se potencializa con el avance de las tecnologías de la comunicación y de la información que ha resultado en prácticas distintas sistematizadas, incluso en la educación que resultan en el concepto de red socio-técnica (Cebrián, 1999).

Tratado aquí como ‘una de las formas’ como se puede desarrollar una red social, más exactamente, aquella en que la tecnología ofrece la estructura de mantenimiento de las relaciones sociales que se establecerán, será comprendida en ese Informe desde sus posibilidades en la gestión educativa en la educación superior. La premisa es que se trata de una red socio-técnica porque no se refiere a lo que definimos como una red de computadores tampoco de un aglomerado de personas (Cebrián, 1999), sino de una interconexión de seres humanos — una red social — permitida por las tecnologías. En ella, todo ocurre de forma peculiar, inclusive las relaciones interpersonales que tienen lugar en la gestión educativa.

Desde ese modo de comprensión se relaciona la sistematización de Latour (1994), que define la estructura de las redes socio-técnicas donde el ser humano sería más un nudo en una estructura no-lineal, siempre abierta a nuevos componentes. La producción contemporánea de esos ‘colectivos híbridos’ (*idem*) sugiere un modelo de redes como un espacio fértil para permitir la producción y la circulación del conocimiento y las nuevas configuraciones sociales que surgen en la actualidad. Desde ese punto de vista, se hace inviable el estudio de las prácticas sociales sin un abordaje respecto a los avances tecnológicos, así como el estudio de dichas tecnologías sin una mirada hacia las instituciones sociales que las producen y utilizan. Eso marca el aspecto híbrido de mecanismos como Internet (Viseu, 2015) en su constitución de las redes.

Desde ese planteamiento, se considera que Internet puede ser vista como una red socio-técnica al permitir y potencializar la interacción y la comunicación entre personas en una estructura auto-gestionable reticulada. En este nivel de autonomía constituida, se asocian los sujetos cuya práctica de corresponsabilidad sería una demanda para la formación e implementación de otras prácticas como de *accountability* o corresponsabilidad en los procesos. Así como pasa con la formación de

redes sociales, la creación de comunidades virtuales parece basada en la interconexión y demanda compatibilidad de intereses y un largo proceso de cambios, de cooperación que sobrepasan la gestión educativa. En efecto, no se trata de sustituir por completo los encuentros presenciales, de hecho, los complementan como una forma alternativa y cambian su modo de apropiación.

Así, en la gestión educativa, la Internet parece representar, de esa manera, la construcción de ambientes virtuales para la administración de las instituciones educativas y ha sido una manera de ellas hacer frente a este mundo en transformación. (Iahn, 2002, p. 1). En parte, porque Internet ya tomó lugar en varias acciones presentes en el cotidiano de las personas de los distintos segmentos de la sociedad actual, sea en la búsqueda de informaciones, como al leer un periódico *on-line*; servicios, como en la ejecución de trámites bancarios; y comunicación, como el uso del correo electrónico. Esa lista podría alargarse en demasía si la intención fuera la de agotar las funcionalidades presentes en Internet como ‘red sócio-técnica’.

En términos corporativos y en el sector educacional, no es diferente. De manera formal o no, Internet es usada en muchos contextos, tanto como herramienta pedagógica de apoyo a la pesquisa y al proceso de enseñanza y aprendizaje, como extensión del espacio escolar, favoreciendo la interacción y la comunicación entre profesores, alumnos y familias y de ellos con la institución de enseñanza que es el enfoque de este Informe.

Lemos (2004, p. 21) afirma que “los portales son representaciones actualizadas del espacio urbano en el ciberespacio” y se cree que, en la forma de sitios o portales, las instituciones de enseñanza buscan aproximarse a la comunidad escolar y hacerse presentes en el ciberespacio. En el origen de la palabra, un portal en Internet sería la puerta principal de entrada, por la cual el individuo ingresaría a otros sitios. De la misma manera, un portal educacional, al abarcar varios ambientes (sitio para el educador, para el alumno, de escuelas u otros.), también funciona como una puerta de entrada, el lugar donde la persona empieza su navegación por los sitios deseados.

Este Informe se dedica más particularmente al análisis de las redes que han sido construidas *en y para* la gestión educativa sea para cada unidad o una red de instituciones que poseen espacio para la creación y publicación de su sitio. Los usuarios directos de dichos espacios son los gestores de las instituciones de educación superior en cada unidad que, juntas, componen otra comunidad educativa – la red de las instituciones que imparten la educación a distancia. Los análisis como una red socio-técnica se caracterizan por los servicios e informaciones de la institución para otros gestores, para otros directivos, para el alumno, para el profesor, para la familia y el propio gestor en cualquier espacio y tiempo, “sacándolo de su territorio natural” el ambiente escolar y convirtiéndolo en algo más próximo y accesible a toda la comunidad escolar en el ciberespacio. A raíz de su rasgo innovador y reciente, se trata de una práctica que no ha sido analizada bajo la temática de sus efectos en los procesos de corresponsabilidad (*accountability*) que este Informe intenta presentar en sus procesos iniciales.

2.2. Referencia al contexto general y normativo (referencia histórica y actual)

El contexto elegido va a ser de la modalidad a distancia o EaD (Educación a distancia) que es el término genérico usado en Brasil para designar modos de formación o de aprendizaje diferentes del

modelo presencial clásico y cuya mediación estudiante-profesor-contenido es hecha por una cierta tecnología. La EaD está pauta en el Decreto no 5.622, de 19 de diciembre de 2005 que reglamenta el art. 80 de la Ley no 9.394, de 20 de diciembre de 1996, que establece las directrices y bases de la educación nacional. Cabe resaltar que esa ley de directrices y bases de la educación nacional representa por sí misma un carácter innovador por reglamentar esa práctica en el mismo siglo en que Brasil tuvo promulgada su primera ley de directrices que ocurrió en 1961 (Ley 4024/1961). Después de esa primera legislación, ocurrió la aprobación de la más tecnicista de las leyes de educación - en 1971 - cuyos desdoblamientos de radicalización en cuanto a la formación volcada al empleo de los procesos técnicos fue corregida parcialmente en la Ley 7044/1981. Desde entonces, el modo de empleo de las TIC en las prácticas de gestión de la educación parecían estar reducidas a las planillas que los supervisores y directores completaban para enviar a las instancias superiores para el control de los resultados. En los últimos años, con los embates entre los publicistas (liderados por Florestan Fernandes) y los privatistas (bajo el mando de Darcy Ribeiro) se aprueba la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional regulando una modalidad de educación superior que sólo sería posible mediada por las TIC. De acuerdo con esta legislación, la EaD se caracteriza como "modalidad educativa donde la mediación didáctica-pedagógica en los procesos de enseñanza y aprendizaje ocurre con la utilización de medios y tecnologías de información y comunicación, con estudiantes y profesores desarrollando actividades educativas en lugares o "tiempos diversos". Ocorre que las actuales etapas de desarrollo tecnológico, aliados a los recursos de la informática y de las telecomunicaciones, cambiaron el concepto de distancia y aumentaron los niveles de interactividad del proceso de enseñanza y aprendizaje y, consecuentemente, de la gestión de esa actividad fin de la institución educativo.

A semejanza de este hecho, en China, la universidad, desde hace más de una década que funciona basada en la televisión, pasa ahora a la universidad basada en Internet. Según Han (2011), EaD en China utiliza el ordenador y la Internet como herramientas básicas y combina también otras técnicas web de información. Han subrayado que la utilización de la educación en ese formato muestra que la universidad no está restringida por el tiempo, espacio, local y, por lo tanto, se traduce en una importante modalidad en la propia capacitación de las personas involucradas, incluyendo la gestión pedagógica y administrativa.

La gestión administrativa parece ser la justificación para la implementación de esta modalidad, ya que, con la reducción en los costos de los equipos y la necesidad creciente de formación, el perfeccionamiento profesional y la necesidad de expansión de la enseñanza, la EaD surge como una modalidad de trabajo enseñanza y tecnología educativa accesible y conveniente a varias personas que se encuentren dispersas geográficamente. De ese modo, se reducirían o evitarían, desplazamientos, posibilitando al estudiante aprender a su ritmo, en el tiempo y lugar que les son más convenientes. Además, esta modalidad de enseñanza favorece el desarrollo de habilidades y competencias cognitivas como autonomía, creatividad, autodisciplina, responsabilidad con la propia formación, construcción del conocimiento, aprendizaje cooperativo, entre otras habilidades, como trabajar en red.

Así, de la enseñanza por correspondencia, utilizando material impreso, a la enseñanza mediada electrónicamente, utilizando redes de computadoras y recursos multimedia en tiempo real, hubo un avance considerable en esa modalidad de enseñanza. Con la evolución y alcance de los cursos en EaD, los aspectos que involucran la gestión se vuelven esenciales para que se tengan cursos ofrecidos con calidad.

Esta forma de educación a distancia (EAD) parece demandar una gestión diferenciada que parece presentarse como alternativa de enseñanza disponible y es analizada como una posibilidad viable que crea mecanismos que favorecen el aprendizaje y la cualificación continua, tanto para el nivel superior de enseñanza (Abbad, Zerbini & Souza, 2010), además de presentar beneficios, como la reducción de costos, sin perjudicar la adquisición de conocimientos (Carvalho & Abbad, 2006; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Warr & Bunce, 2001, entre otros).

En el escenario mundial, se observa la presencia de varias universidades que demuestran el gran impacto de la introducción de la educación a distancia en línea no sólo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, como en la gestión. Fundada hace más de 30 años, la Universidad Abierta del Reino Unido (Open University) fue una de las precursoras de la educación a distancia y, actualmente, atiende a unos 200 mil alumnos. En la India, se encuentra la mayor universidad abierta del planeta: la Universidad a Distancia Indira Gandhi, que computa 1,5 millones de alumnos (Bohadana & Valle, 2009). Según esas autoras, otras universidades a distancia que poseen un cuerpo discente que supera en demasía el número de alumnos de aquellas totalmente presenciales son: FernUniversität (Alemania); Universidad Nacional de Educación a Distancia (España); Universidad del Aire (Japón); Open University (Portugal); Télé-Université (Canadá); Universidad Nacional Abierta (Venezuela); Universidad Payame Noor (Irán); Universidad de Sudáfrica.

La demanda por la constitución de las redes socio-técnicas parece derivarse de esa creciente inserción de la EAD, como modalidad necesaria de enseñanza, introduce cuestiones que merecen ser discutidas. La efectividad de esas acciones, por ejemplo, debe ser evaluada a través de esos análisis que pretenden medir cómo los resultados obtenidos pueden ser influenciados por los cambios que modifican no sólo la propia acción educativa, sino también la gestión con miras a minimizar fallas y optimizar las ganancias por el alcance de un proceso mayor contingente de personas.

En ese sentido, llama la atención en el caso de Brasil, el hecho de que el número de matriculados en la enseñanza superior aumentó un 3% en 2017, después de un año de estancamiento. Este crecimiento, sin embargo, ocurrió sólo en la modalidad a distancia. El año pasado, Brasil presentaba 8,3 millones de alumnos en curso de nivel superior, ya sean presenciales o a distancia, frente a 8.05 millones en 2016 (Censo de Educación Superior, 2017). La encuesta muestra que el número total de ingresantes tuvo un aumento del 8% en 2017, con 3.2 millones de nuevos alumnos. Este aumento fue apalancado por los cursos a distancia, en que las matrículas tuvieron la expansión del 18% para 2017. Esa será la principal experiencia a ser analizada en la formación de las 'redes sociotécnicas' por parte de los gestores de esas instituciones de educación superior en Brasil viabilizadas por la difusión de la comunicación internet.

2.3. Un panorama sobre las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación

La Internet y las tecnologías de la información y la comunicación han evolucionado a todos los sectores de la sociedad en muchas áreas. El advenimiento de Internet en nuestra sociedad trajo una revolución comparable para la invención de la prensa o la revolución industrial. Además, Internet es una plataforma extraordinaria para la innovación y comunicación social sobre la que se pueden construir servicios de valor agregado para generar crecimiento económico y aumentar la competitividad (Kuo, Wub, & Deng, 2009, Drigas & Leliopoulos, 2013).

Los avances tecnológicos y de software superaron los obstáculos de tiempo y espacio y permiten una comunicación eficaz con los demás, se puede conocer personas de todo el mundo y mantener y fortalecer relaciones familiares (Lytras & Ordóñez de Pablos, 2011). La interacción social, según Baym & Jones (1995), es el proceso por el cual actuamos y reaccionamos a aquellos que nos rodean. Para ejecutar esta función, las redes sociales e Internet fueron idealmente proyectadas.

Las redes sociales son representaciones explícitas de las relaciones entre individuos y grupos en una comunidad (Finin, Ding, & Zou, 2005). Puede ser un sitio o aplicación que permite a los usuarios comunicarse entre sí y publicar información, comentarios, mensajes, imágenes y otros.

Esta nueva realidad ha traído plataformas, herramientas y aplicaciones para proporcionar oportunidades para que las personas se desarrollen socialmente. Las relaciones personales se adapta rápidamente a las nuevas tecnologías en muchas áreas: relaciones personales con Facebook; relaciones profesionales con *LinkedIn*, comunicaciones con Twitter y otros. Esta evolución es evidente, principalmente, entre la población más joven. *Todas* las personas menores de 20 años nacieron con Internet y hoy viven con ella de forma natural. El desarrollo de una cultura tecnológica no sólo incluye el conocimiento de la tecnología, sino también las habilidades para interactuar socialmente y entrar en contacto con otras personas. La gestión adecuada de las redes sociales y su integración en procesos educativos permiten a las instituciones aprovechar más su potencial y reducir los riesgos y es importante para la comunidad educativa entender las implicaciones del uso de los medios sociales en el proceso de enseñanza.

Las redes sociales educativas enriquecen el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de plataformas donde los usuarios pueden interactuar entre sí para compartir experiencias, dificultades, resultados, materiales, comentarios, documentos, entre otros. (Greenhow, 2009). Este conocimiento es extremadamente beneficioso para aprovechar las experiencias de otros usuarios y mejorar la eficacia del proceso educativo (Moran, Seaman, & Tinti-Kane, 2011).

Aunque el alumno se expresa con más libertad en las redes sociales, no ocurre lo mismo en los dispositivos de las plataformas institucionales. Hoy en día, la mayoría de las instituciones educativas tienen plataformas de Internet en la web o sitios web que hospedan sus recursos educativos en Internet. Estos sitios proporcionan una dirección Web para acceder a recursos, pero también incorporan otras herramientas para ayudar al proceso educativo. Desde el punto de vista del estudiante, a través de estas plataformas es posible acceder a contenidos, cursos, noticias panel, tutoriales en línea para profesores, FAQs, repositorios, foros, plataforma de entrega de documentos, etc. Desde el punto de vista del profesor estas plataformas proporcionan acceso a archivos de alumnos, administración, evaluación y herramientas de calificación, espacio en la nube y otras herramientas de administración.

Una característica común de la web educativa es que usted necesita registrarse para acceder a los recursos disponibles y las herramientas de enseñanza. Es decir, el *login* y la información asignada para acceder al sitio se crean automáticamente en el proceso de inscripción y, por lo tanto, están relacionados con los datos personales del usuario. En muchos casos, el login en sí corresponde a la cuenta de correo electrónico institucional asignada al alumno. Este hecho significa que a partir del momento en que un usuario registra y accede al académico web, el equipo institucional puede identificar y auditar toda la actividad en cada sesión.

Algunas plataformas educativas tienen herramientas para que el alumno exprese sus opiniones y comentarios sobre los estudios. Uno de los recursos más comunes en las plataformas son los foros

de comunicación. Esta herramienta (Balaji, 2010, Hentea, Shea, & Pennington, 2003) permite una interacción asincrónica entre varios usuarios de la web para compartir experiencias, opiniones, preguntas y respuestas relacionadas con las actividades. Otra aplicación que muchos de estos sitios posee es la de investigación sobre opinión, hábitos, etc, con alumnos o profesores. Es común que en esas plataformas no respondan con sinceridad pues saben que están siendo monitoreados.

De cualquier forma, los datos de esas investigaciones y el seguimiento de estos foros pueden dar subsidios para una mejor gestión, cuando están bien trabajados. En las redes sociales de instituciones conscientes del impacto que las opiniones y comentarios que se publican en las redes sociales tienen, normalmente hay la figura del moderador, cuya función y la de acompañar la red social y ponerse en contacto con los usuarios a través de los medios sociales. Es él quien tiene conocimiento de primera mano sobre sentimientos, problemas, demandas u otras opiniones (positivas o negativas) de la institución. El trabajo del moderador es, básicamente, para facilitar el ambiente en línea donde los usuarios pueden hablar y ser escuchados y, a partir de aquí, influir en los procesos para mejorar la satisfacción de los usuarios y la forma en que actúa la institución. Un buen moderador crea relaciones con los departamentos para garantizar que la información recibida sea precisa. (ITBusinessEdge, 2014, Kruse Control, 2014).

El gran atractivo y beneficio de las redes sociales parece ser el hecho de dar voz a cada usuario. La función moderadora es escuchar estas voces y direccionarlas para mejorar los procesos de gestión (Perkins, 2014). Las interacciones de los medios de comunicación social se están volviendo más relevantes e intensas especiales.

El entendimiento actual que tenemos sobre red social en Brasil está relacionado con el advenimiento de Orkut y posteriormente a la popularización de Facebook. Surgido en la Universidad de Harvard, Facebook creció y se convirtió en uno de los gigantes de la comunicación mundial. El hecho de haber surgido y prosperado en el ambiente universitario indica que las redes sociales poseen relaciones profundas con la enseñanza superior.

Hoy, la mayoría de las Instituciones de Enseñanza particular tienen una página institucional de Facebook, además de las demás páginas que son creadas por los departamentos, clases, cursos, lo que garantiza rápida transmisión y compartir información relevante a los alumnos ya la comunidad académica en general. Son ejemplos de informaciones importantes: la producción científica y cultural de la universidad, premios recibidos por alumnos o profesores, editores de financiamiento de estudio e investigación, eventos, congresos y otros.

Al establecer conexión entre los propios usuarios de la universidad, las redes sociales posibilitan un mayor diálogo entre alumnos y funcionarios o docentes. Así, con la gran mayoría de los alumnos usando *smartphones* y teniendo familiaridad con las redes sociales, las mismas se vuelven sorprendentes recursos en la enseñanza y en la experiencia universitaria en general. Es lo que apunta la investigación TIC Educación 2016, del Centro de Estudios sobre las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (Cetic - Brasil). El estudio muestra la encuesta nacional de muestra de domicilios de 2016 en Brasil: entre las personas de 10 años o más de edad que accedieron a Internet en el período de referencia de la encuesta, el 94,2% lo hizo para intercambiar mensajes de texto, voz o imágenes por diferentes aplicaciones de correo electrónico. En el caso de los vídeos, programas, series y películas, fue la motivación del 76,4% de ese contingente, seguido por conversar por llamada de voz o vídeo (73,3%) y enviar o recibir e-mail (69,3%). los usuarios de Internet con 10 años o más de edad, el 94,6% se conectaron vía celular. Entre las personas de 14 años o más de

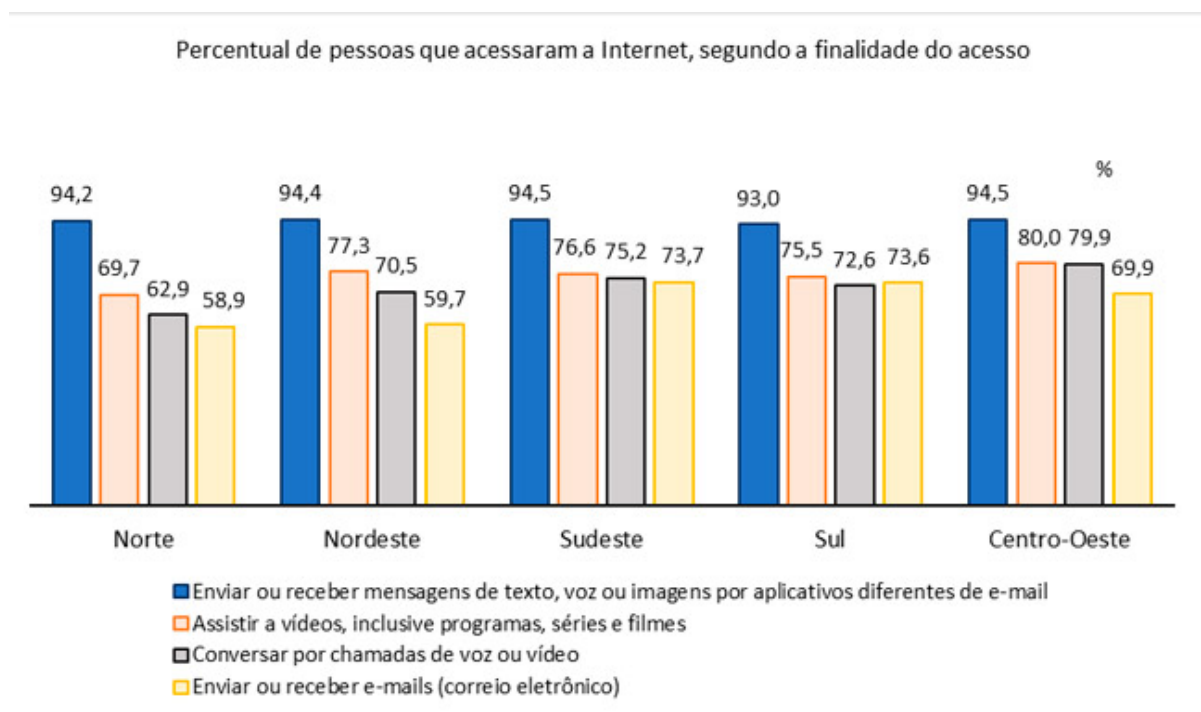
edad ocupadas, el 75% utilizaron Internet, mientras que poco más de la mitad (52,4%) de las no ocupadas la accedieron. El celular estaba presente en el 92,6% de los 69,3 millones de domicilios. En 48,1 millones de hogares había utilización de Internet, que representaban el 69,3% de los hogares. En el 97,2% de los domicilios en que había acceso a Internet, el celular fue utilizado para ese fin. Este fue el equipo de acceso más utilizado en los domicilios. En el 38,6% de las residencias, el teléfono móvil fue el único equipo utilizado para acceder a Internet. En segundo lugar, venía el ordenador: fue el único medio de acceso en apenas el 2,3% de las residencias con Internet, aunque estaba presente en más de la mitad (57,8%) de esos domicilios.

La utilización de Internet fue creciente con el aumento de la edad, alcanzando el máximo entre las personas de 18 a 24 años de edad, pasando a declinar en las siguientes. El porcentaje de personas de 10 a 24 años que utilizaron Internet fue: 66,3% en el grupo de edad de 10 a 13 años, el 82,5%, en el de 14 a 17 años, el 85,4%, en el de 18 o 19 años, el 85,2%, en el de 20 a 24 años. Entre los ancianos (60 años o más), sólo el 24,7% accedieron. De los 37,2 millones de estudiantes de 10 años o más, el 81,2% utilizaron Internet. Este resultado cae al 60,4% entre aquellos que no eran estudiantes. En la red pública, el 75,0% de los estudiantes accedieron a Internet, en contraste con el 97,4% de los alumnos de la red privada.

La utilización de Internet aumentó de acuerdo con el nivel de instrucción de las personas de 10 años o más, alcanzando el máximo en el superior incompleto: sin instrucción (11,2%), fundamental incompleto (43,6%), superior incompleto (97, 1%) y superior completo (95,7%).

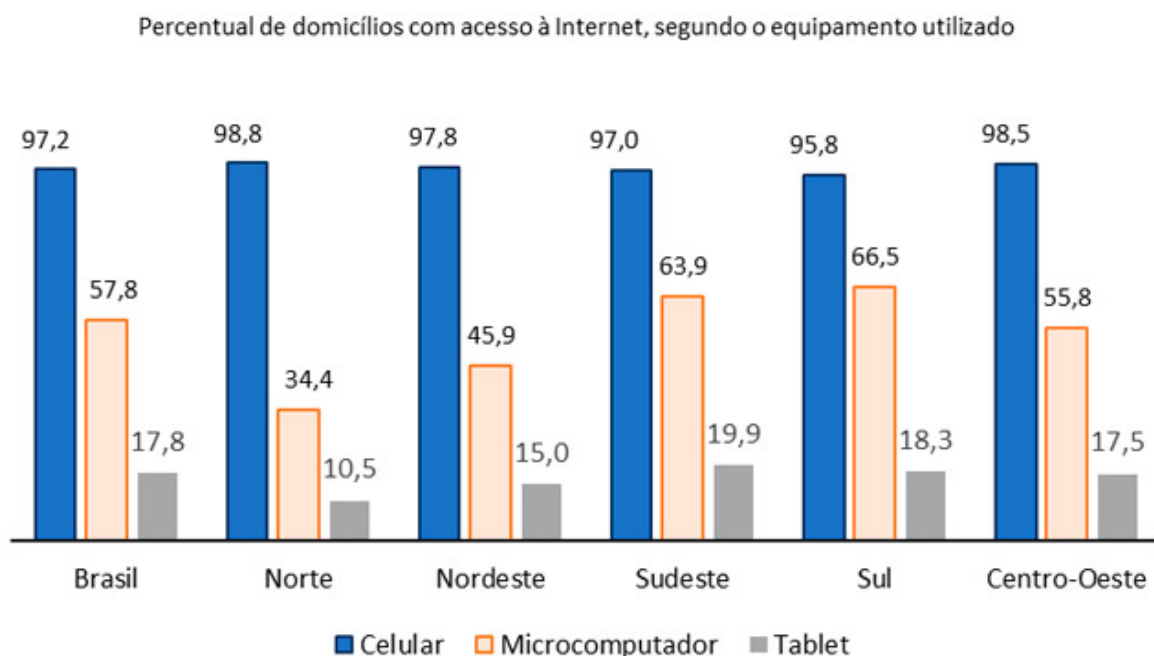
En la población de 10 años o más que utilizó Internet, el 94,6% accedió vía celular, el 63,7% por el microcomputador, el 16,4% vía tableta, el 11,3% por la televisión y menos del 1% por otro equipamiento electrónico. En el caso de los usuarios de Internet, el 33,4% de los usuarios de Internet utilizaron sólo el celular como forma de acceso, el 4,4% sólo el microcomputador, el 0,3% sólo la tableta y el 0,1% sólo la televisión. La banda ancha, fija o móvil, fue utilizada por el 99,6% de la población de 10 años o más de edad, mientras que sólo el 0,9% accedió por conexión telefónica. La banda ancha fija fue utilizada por el 81,0% de esas personas y la móvil, por 76,9%. De los accesos únicos, el 21,5% hizo sólo por banda ancha fija y el 17,4% solamente por banda ancha móvil.

Entre las finalidades, el 94,2% de las personas de 10 años o más de edad que accedieron a Internet lo hicieron para enviar o recibir mensajes de texto, voz o imágenes por diferentes aplicaciones de correo electrónico. En el caso de los vídeos, programas, series y películas fue la motivación del 76,4% de ese contingente, seguido por conversar por llamada de voz o vídeo (73,3%) y enviar o recibir correo electrónico (69,3%).



Fuente: CETIC - TIC Educação 2016.

Se nota que la Internet se utilizó en el 69,3% de los hogares. El acceso a la red estaba presente en la mayoría de los hogares en todas las grandes regiones: 76,7% en el Sudeste, 74,7% en el Centro-Oeste, 71,3% en el Sur, 62,4% en el Norte y 56,6% en el nordeste.



Fuente: CETIC - TIC Educação, 2016.

El equipo más utilizado para acceder a Internet en el domicilio fue el celular (97,2%), presente en 46,7 millones de domicilios, siendo el único medio utilizado para ese fin en el 38,6% de las residencias con acceso. La computadora quedó en segundo lugar y fue el único medio de acceso en apenas el 2,3% de las residencias con Internet, aunque presente en más de la mitad (57,8%) de esos domicilios. La tabla quedó en la tercera posición (17,8%), seguida por la televisión (11,7%) y otros equipamientos (1,3%) observados en las vivencias relatadas a continuación.

2.4. Algunas experiencias de interés

Por su amplitud, se considerarán dos experiencias de interés siendo una de ellas en la red particular de educación superior y la otra en la red pública. En el caso del primer relato, se trata de una investigación cualitativa, de carácter exploratorio, realizada en una Institución de Enseñanza Superior Particular Brasileña, cuyo objetivo fue observar cómo las redes sociales pueden contribuir a una gestión democrática. Fueron aplicados cuestionarios a alumnos y profesores de las escuelas las series finales y las entrevistas estructuradas con gestores. Las preguntas del cuestionario trataban temas como frecuencia y tiempo de acceso a Internet, tipos de sitios más accedidos y otras envolventes redes sociales y educación. Las entrevistas estructuradas con los gestores abordaron aspectos de las redes sociales y la Institución, puntos positivos y negativos de la aplicabilidad de esta herramienta en el proceso de gestión. Los resultados obtenidos se analizaron en tres categorías: el tiempo dedicado al uso de Internet, los tipos de sitios accedidos y las opiniones sobre el uso de redes sociales por instituciones de enseñanza.

En cuanto al tiempo dedicado al acceso a Internet, el 88% de los alumnos afirmó acceder a la red al menos cuatro veces a la semana. El promedio de acceso fue de 3,5 horas diarias en los días de la semana y de 4 horas los fines de semana. En cuanto a los sitios accedidos, la mayoría accede a la red por los sitios de búsqueda, permaneciendo poco tiempo en los mismos. En el caso de los alumnos, el 50% de los alumnos accede a sus correos electrónicos, el 85% accede a sitios que exhiben vídeos y música y el 90% accede a las redes sociales, mientras que el 62% permanece conectado a la red todo el tiempo.

Así, los datos indican que la inserción de la Institución en las redes sociales puede ser muy significativa para aproximarla a los alumnos, ya que dedican prácticamente cuatro horas diarias a internet. Los alumnos, aun que estén matriculados en la modalidad presencial, citaron, aún, que utilizan para estudio pues, algunos profesores formaban parte de sus contactos y publicaban contenidos, además de utilizar el chat para sacar dudas de las clases. Además, comentaron que conversaban con sus colegas sobre los eventos de la Institución divulgados en la red social.

En cuanto a los profesores, las respuestas obtenidas se diferencian de los alumnos en cuanto tiempo de acceso a internet, una vez que éste disminuye para una hora y media por día, media que se mantiene los fines de semana. Otro diferencial es el hecho de que no todos los profesores participaban de redes sociales y, los que participaban, dividían su tiempo con el chequeo de correos electrónicos y en cursos en la modalidad a distancia. Los profesores que participan en redes sociales creen que pueden contribuir al conocimiento, siendo un medio de comunicación difundido y que alcanza rápidamente diferentes públicos. Los profesores que no participan en redes sociales han mostrado temores y alegan que la comunicación por las redes sociales es muy informal.

En cuanto a los gestores, éstos colocaron que la inserción del perfil institución en la red social contribuyó a mostrar que, a diferencia de otros medios, los contenidos pueden ser insertados por toda la comunidad académica, es decir, gestores, profesores, alumnos y técnicos administrativos. Se observó que más de la mitad del contenido de la página fue insertado por los alumnos.

Además, en esta investigación se evidenció que esta herramienta posibilitó un foco mayor sobre las acciones de los gestores de esas instituciones particulares en su dimensión de propaganda institucional, sirviendo como marketing para lo que se ha hecho en la institución, evidenciando así las buenas prácticas. Considerando que las tecnologías de comunicación e Internet han traído un gran cambio a la sociedad en muchos sectores, entre los cambios más notables, parece ser el desarrollo de redes sociales, una revolución en las formas de comunicación humana. En este sentido, este estudio permitió observar que, incluso en el ambiente de la educación superior, las redes sociales constituían un espacio de interacción entre las personas y que permitía una construcción colectiva, de corresponsabilidad (*accountability*), transformación y compartición de ideas en torno a intereses comunes.

La segunda experiencia trata de una vivencia en la red pública de educación superior, precisamente, con los cursos del sistema de la Universidad Abierta de Brasil. Se tratan de cursos en la modalidad a distancia y se iniciaron en 2007 con la implementación y acompañamiento de la oferta del primer semestre de los cursos de Licenciatura en Matemática y Tecnología en Hospedaje en esa forma de implementación posibilitando a 400 alumnos ingresar en estos cursos en diversos municipios del estado de Ceará. La institución de educación superior de implementación tiene como especificidad es la vertiente de la utilización de los recursos tecnológicos. En el Instituto Federal de Ceará (IFCE) cuando hubo la oferta de esta nueva modalidad de enseñanza, se constató la necesidad de formación y capacitación de otros cuadros (profesores de las asignaturas específicas y formadores, tutores y equipo multidisciplinario) para trabajar con EaD, en el ámbito de la UAB y, especialmente, en la producción y gestión distribuida del proceso enseñanza-aprendizaje.

En esta forma de implementación, el profesor de la asignatura específica prepara los materiales didácticos según un diseño instruccional adecuado y adaptado al perfil y necesidades del alumno. Por su parte, el profesor formador hace la gestión de la enseñanza con los tutores a distancia, que, a su vez, acompañan el aprendizaje y el desempeño del alumno.

Todos estos actores son apoyados por un equipo multidisciplinario, en constante proceso de actualización para hacer los medios educativos más atractivos, interactivos, fáciles de usar y eficaces en sus resultados. En este sentido, instituciones de enseñanza superior y técnica que ofrecen cursos en la modalidad a distancia tienen en cuenta que, esta modalidad de enseñanza exige planificación compartida por parte de los gestores, ya que posee características propias y peculiares.

La fundamentación de esta práctica, estaría en Sartori y Roesler (2005) que resaltan la estructuración organizacional de un programa de EaD compuesta en términos generales por una red de unidades responsables: a) por la administración financiera y académica, b) por la producción y entrega de materiales (c) por la atención pedagógica a los alumnos, d) por el soporte técnico e informacional, e) por la investigación y evaluación y f) por la elaboración de nuevos proyectos pedagógicos, entre otros. En el caso de los sistemas de gestión de la calidad, los sistemas de gestión de la calidad de los productos, de gestión colaborativa e integrada.

Se observa que los modelos de gestión institucional en red como el IFCE, al abarcar los cursos ofrecidos a distancia, viabilizan el importante objetivo de esta forma de estructuración, a saber, la democratización y expansión de la enseñanza con la mediación de las tecnologías y como objetivos específicos implementación y mantenimiento de cursos de postgrado, superiores, técnicos y de extensión. En este contexto, la gestión de estos cursos se entiende como un conjunto de procesos que se integran y se influyen mutuamente para el logro de metas predefinidas. Para el logro de estas metas, la división de tareas, atribuciones de responsabilidades a personas, definición de niveles de autoridad y establecimiento de mecanismos de comunicación tiene como fundamento la gestión distribuida. Esta forma de gestión que ya ocurría, sobre todo en los procesos de gestión democrática, parece aún más posible cuando se conocen los distintos pilares, a saber: institucional, pedagógico, tecnológico, administrativo-financiero y recursos humanos (ver Figura 1).

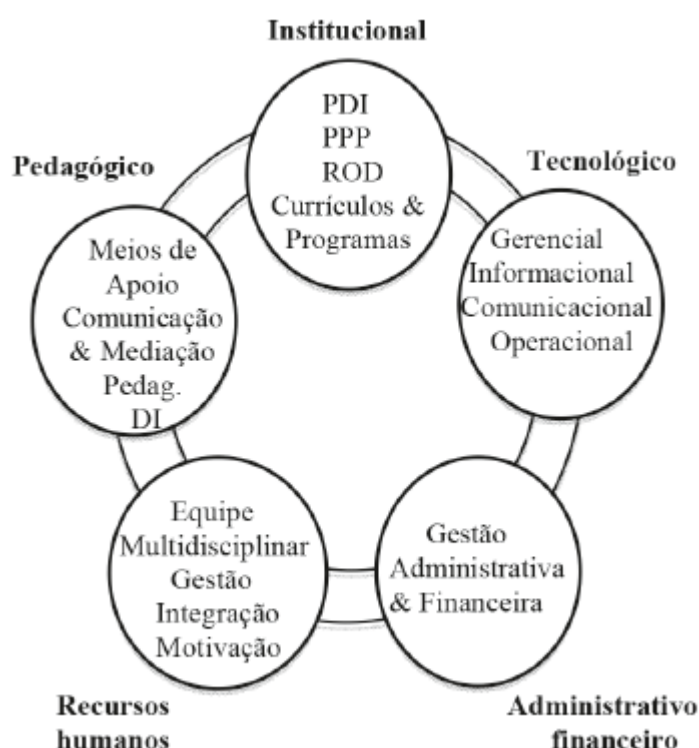


Figura 1. Gestão sistêmica - NTEAD - IFCE

Se observa que la gestión en red tiene como rasgo principal el hecho de ser integrada y colaborativa, necesariamente. Para cada pilar, se desarrollan diversos procesos que dependen mutuamente entre sí y demandan una gestión en red de esos equipos. Para Paim (2007), al implantar la gestión de procesos en red en las organizaciones se debe crear y mantener una cultura basada en la visibilidad y entendimiento de los procesos; medir el desempeño de los procesos y no sólo de los departamentos funcionales; promover la integración y reducir los conflictos interdepartamentales, entre otros requisitos. En este sentido, la corresponsabilidad va más allá de la visibilidad y se hace necesaria.

En función de la complejidad de este tipo de gestión, surgió la necesidad, de promover la visibilidad y el entendimiento de los procesos que ocurren en cada pilar del modelo sistémico presentado en la Figura 1. La intención con ello es acompañar, medir, medir y trazar estrategias de mejora en los procesos que atraviesan la oferta de curso a distancia del IFCE. Se trata, de ese modo, de una práctica relacionada a la gestión de procesos que retoma el origen latina de la palabra gestión que viene de

gerere y significa conducir, dirigir o gobernar. En ese caso, sería el proceso de administración de los recursos humanos y materiales del proyecto que llaman la atención.

En el nivel del relato de experiencias, el Informe de Hong Kong (Xong, 2011) afirma que el uso de gestión de proyectos es ampliamente explotado en diversas áreas y produce un efecto aparente, cuando se introduce en campos militares, astronómicos, financieros, empresariales, entre otros. Que el manejo de proyectos puede ser aplicado al área de gestión de la educación a distancia, mostrándose eficaz al representar plenamente la relación costo-beneficio de la oferta de cursos en esa modalidad de enseñanza y por lo tanto, contribuir al desarrollo organizacional. Como consecuencia del uso de la gerencia de proyecto, se tiende a observar una mejora en la calidad de enseñanza.

La gestión de cursos a distancia exige, además de infraestructura tecnológica, una planificación eficaz, dinámica y adecuada frente a las demandas de atención a los usuarios externos e internos de una Institución de Enseñanza Superior - IES. La gestión de estos cursos a distancia demanda, por lo tanto, una confluencia de procesos que se integran para un bien común, que es la calidad de enseñanza de los cursos ofrecidos, la cual, a su vez, podrá reflejar en el proceso de enseñanza por parte del profesor y el aprendizaje del alumno.

Juran (2002) define proceso, como una serie sistemática de acciones dirigidas hacia la consecución de una meta. Esta definición genérica se aplica a un proceso en todas las funciones, estén relacionadas con la fabricación de algo o no. En el proceso también se incluyen las fuerzas humanas, así como las instalaciones físicas involucradas para la consecución de una meta. A su turno, Paim (2007) afirma que una de las mejores definiciones para procesos es la cooperación de actividades distintas para la realización de un objetivo global, orientado hacia el cliente final que les es común. Paim resalta además que un proceso puede ser repetido de manera recurrente dentro de la empresa. El autor cita algunos ejemplos de proceso como: un desempeño (performance) que formaliza su objetivo global (un nivel de calidad, un plazo de entrega, etc.); una organización que materializa y estructura transversalmente a la interdependencia de las actividades del proceso, durante su duración, entre otros ejemplos.

La gestión de procesos en las dos últimas décadas ha alcanzado gran popularidad y diseminación como constructor básico, para la estructuración del trabajo en organizaciones en conjunto con el uso de sistemas de información. Para Albuquerque (2012), la principal ventaja del enfoque por procesos se refiere a su capacidad de trascender las divisiones funcionales y la cultura fragmentada de los departamentos, enfocando las actividades de una organización desde la perspectiva del cliente.

Walter y Gotze (2009) afirman que la visión de procesos se distingue de la visión funcional en al menos tres aspectos: los procesos merecen atención prioritaria de los esfuerzos gerenciales, las diferentes funciones involucradas en el proceso cumplen una función de apoyo, y las informaciones siguen con mayor fluidez sin tantos filtros jerárquicos. Así, identificar los procesos como el modo típico de realizar el trabajo es importante para definir la forma de distribución de las personas y demás recursos de la organización. La visión de procesos favorece la percepción de la necesidad de un comportamiento gerencial integrado y amplio, propiciando un análisis adecuado de las necesidades de los procesos.

Según estos conceptos y haciendo la transposición para la gestión en EaD sería esencialmente una gestión en red. Podemos enumerar, por ejemplo, tres tareas / actividades en la gestión financiero-administrativa de los recursos a ser descentralizados por los órganos asociados CAPES/MEC, cuáles son: captación, ejecución y rendición de cuentas. El mapeo de este proceso de gestión deberá resultar en productos (adquisición de material de consumo, metodología para producción de material

didáctico, entre otros) o servicios (contratación de equipo multidisciplinario para la construcción del material didáctico, desplazamientos de profesores, tutores o alumnos para actividades presenciales en consonancia con el proyecto pedagógico de los cursos ofrecidos) que van al encuentro de las necesidades de los alumnos de los cursos ofrecidos. Se verifica, entonces, que en la gestión de proceso hay necesidad de mapear las actividades y que el resultado de un proceso en un pilar puede interferir directamente en otro, implicando así en la necesidad de análisis y control.

En el presente trabajo se analizan los resultados obtenidos en el estudio, (UAB), Red Nacional de Formación Continuada de Profesores, Medios en la Educación, ProInfo, ProInfo Integrado y e-ProInfo. La Escuela Técnica Abierta de Brasil y el Pronatec pretenden expandir y democratizar la oferta de cursos de educación profesional técnica y tecnológica a distancia. La UAB busca ampliar e interiorizar la oferta de cursos y programas de educación superior por medio de la EAD, teniendo como prioridad proporcionar formación inicial y continuada a profesores y profesionales de educación básica de la red pública, además de objetivar reducir las desigualdades en la oferta de enseñanza superior y desarrollar un amplio sistema nacional de educación superior a distancia.

A nivel internacional, se puede decir que la gestión en red forma parte de las iniciativas de ampliación de oportunidades de aprendizaje a través de la EAD y pueden ser observadas sobre todo en China y Estados Unidos. Según Wang, Zhu, Chen y Yan (2009), el gobierno chino inició proyectos nacionales que implementan universidades y escuelas en esta modalidad, ofreciendo varios programas de *e-learning*, con el objetivo de atender a un mayor contingente de alumnos de enseñanza media. En la misma forma, en los Estados Unidos, EAD se ha vuelto bastante popular en contextos universitarios y llama la atención de muchas organizaciones que ofrecen entrenamientos de esa naturaleza (Womble, 2008, Halawi, Pires, & McCarthy, 2009).

En Brasil, todavía llama la atención del rol de las redes en el caso de los profesores de educación básica de los sistemas públicos de educación. La Red Nacional de Formación Continuada de Profesores integra instituciones de enseñanza superior públicas, federales y estatales, para la oferta de cursos en diferentes las áreas del conocimiento, y el Médias en la Educación y pretende proporcionar formación continuada para el uso pedagógico de las diferentes tecnologías de la información y comunicación. Los programas dirigidos a la formación de profesores a través de la EAD en vigencia en Brasil han sido usados desde hace varios años en otros países, como en China, para entrenamiento previo de profesores aunque la gestión de proceso desde las redes es todavía una innovación.

2.5. Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación

Entre las reflexiones posibles que este Informe se propuso, la principal fue la relación de la estructuración de las redes de gestión en las prácticas educativas y el alcance de principios como de *accountability* (corresponsabilidad) mediados por esa innovación. Para ello, se describieron los procesos de funcionamiento de estas redes en dos contingencias institucionales: en una propuesta de red de enseñanza pública y, otra, en el ámbito de las instituciones de educación superior privadas.

Para inferir sobre esos vínculos y los procesos de mejora vinculados a esas organizaciones de educación superior cuando están estructuradas en red, sería necesario retomar el concepto de *accountability*, como propuesto inicialmente, cuyo origen tiene que ver con procesos de gobernanza

(Pzerworski, 1998; Diniz, 1997, Smulovitz y Peruzzotti, 2000, entre otros.). Sin embargo, actualmente se considera *accountability* como un concepto multidimensional cuya efectividad depende de la combinación de las diversas formas de corresponsabilidad, entendidas como mecanismos complementarios para el control de una acción gubernamental y / o institucional. Esto se debe a que, en la concepción de gobernanza, se tiene, además de la capacidad operativa del Estado, la perspectiva de la democratización de las relaciones entre distintos actores-Estado y sociedad, lo que remite directamente al tema de la participación social en las demás instituciones.

Así, si delineado desde las primeras experiencias del inicio del siglo XXI, aún sin las redes electrónicas, la efectividad de la *accountability* societal (o responsabilización por control social) requiere una sociedad civil organizada y capaz de ejercer influencia sobre el sistema político y sobre las burocracias públicas, demandando y viabilizando la dimensión asociativa de la ciudadanía y de la democracia participativa. Lo que parece estar en el centro de la concepción de *accountability* es la cuestión de la republicanización del espacio de la política, la efectividad de las directrices democráticas de soberanía popular y control de la acción gubernamental. Así, el grado de gobernanza democrática de un estado dependería directamente del *quantum* de *accountability* existente en la sociedad, de la naturaleza y alcance del control público sobre la acción gubernamental, porque el principio de la soberanía popular, alma de la democracia, presupone no sólo el gobierno del pueblo y del pueblo, pero también por el pueblo. Este punto plantea directamente la cuestión de la *accountability* en el centro mismo de la práctica democrática.

Se observa que esta práctica democrática (que pasa por la corresponsabilidad) cuando llega a la gestión de las universidades – sean públicas o privadas – por los distintos procesos de ampliación del acceso de varias unidades de instituciones educativas demandaría una revisión de las formas de toma de decisión. Esto ocurre por la complejidad, diversidad y consecuente pluralidad de los actores involucrados por la ampliación del acceso a la educación superior y la implementación de las redes parece ser un recurso, inicialmente, implementado para facilitar y viabilizar la circulación de informaciones necesarias como aquellas de carácter administrativo.

Sin embargo, el modo en que las redes se transformaría en redes sociales en las que se construyen relaciones entre diferentes grupos e individuos con un propósito compartido, deja traslucir factores de esos mecanismos de *accountability* como el cambio en los modos de comunicación, la viabilidad del trabajo en equipo, el compartimiento de buenas prácticas y la importancia del liderazgo en distintos niveles parecen representar una posibilidad de ir más allá de la “lógica de los resultados” y de la “competencia administrada” que pautaron las agendas de la gestión desprovista de las redes en tiempos de una política no inclusiva de los distintos los segmentos al sistema de educación superior, sobre todo, en países como Brasil.

En este proceso de cambio, la asociación de las estructuras en red y la práctica de la corresponsabilidad ha evidenciado una importante constreñimiento para la efectividad de esa responsabilización social al referirse exactamente al impacto de las desigualdades socioeconómicas en los procesos de participación. En este sentido, cabe subrayar la afirmación de Przeworski, sobre los límites colocados por la desigualdad socioeconómica para la efectividad de las reformas del Estado y del principio básico de la igualdad política, a pesar de la existencia de esos mecanismos de *accountability* (Pzerworski, 1998). De modo análogo en las instituciones de educación superior, el desafío de la implementación de una gestión valiéndose de las redes estaría en la formación continuada (y en servicio) que minimice las inequidades de acceso a las propias redes para el cumplimiento de sus fines.

2.6. Referencias

- Albuquerque, J. (2012). Flexibilidade e Modelagem de Processos de Negócio: uma relação multidimensional. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 52 N° 3, pp. 313-329.
- Balaji, M. S. (2010). Student interactions in online discussion forum: Empirical research from 'media richness theory' perspective. *Journal of Interactive Online Learning*, 9(1).
- Barata, A. C. (2010). *Comunicação e gestão da informação em contexto escolar: o uso da Plataforma Moodle e da Página Web Num Agrupamento de Escolas do Conselho de Castelo Branco*. 2010. 246f. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Educacional) Universidade Aberta, Lisboa.
- Baym, N. K.; Jones, S. G. (1995). *Cybersociety: Computer-mediated communication and community*. Sage Publications.
- BRASIL (2016). *PNAD contínua TIC*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Agência de Notícias.. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencianoticias/2013-agencia-de-noticias/releases/20073-pnad-continua-tic-2016-94-2-das-pessoas-que-utilizaram-a-internet-o-fizeram-para-trocar-mensagens.html>> Acesso el: 10 de ago. 2018.
- _____. (2018). Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. (1996) Brasília: MEC. . Disponível en: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso el: 25 jul. 2018.
- Carvalho, A. M. P. (2013). *Formação de professores de ciências: tendências e inovações*. 7. ed. São Paulo: Cortez.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Cebrian, J.L. (1999). *A rede: como nossas vidas serão transformadas pelos novos meios de comunicação*. Tradução de Lauro Machado Coelho. São Paulo: Summus, (Coleção Novas buscas de comunicação, v. 59).
- CETIC - Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, *TIC Educação 2016, Apresentação dos principais resultados* São Paulo. (2017), Disponível en: <https://cetic.br/pesquisa/educacao/analises>, Acesso el 15 ago. 2018.
- Diniz, E. (1997). Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. In. DINIZ, E. e Azevedo, S. (orgs.) *Reforma do Estado e democracia no Brasil*. Ed. UnB
- Drigas, A., Leliopoulos, P. (2013). *Business to consumer (B2C) e-commerce decade evolution*. International Journal of Knowledge Society Research, 4(4)
- Duarte, E. N. et al (2014). Abordagens sobre redes na construção do conhecimento em ciência da informação. In: *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*. Vol. 4, Número Especial: Redes, Gestão e Conhecimento. Disponível en: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/21278/11762>>. Acesso el 22 de jun. 2018.
- Finin, T.; Ding, L.; Zou, L. (2005). *Social networking on the semantic web*. The Learning Organization, 12(5), pp. 418-417.
- Greenhow, C. (2009). *Social scholarship: Applying social networking technologies to research practices*. Knowledge Quest, 37(4), 42-47.
- Han, M. (2011). New Technology of Distance Education in China. *International Conference on Computer Science and Service System (CSSS)*. Njing, China. 27-29 de Junho de 2011
- Hentea, M., Shea, M. J., Pennington, L. (2003). *A perspective on fulfilling the expectations of distance education*. ACM conference on information technology curriculum (pp. 160-167).
- Hong, X. (2011). On Application of Project Management in Distance Education. *International Conference on E-Business and E-Government (ICEE)*. Shanghai, China

- Iahn, L.F. (2002). *Portais educacionais: uma realidade em evidência*. Revista Aprender Virtual, jul./ago.
- IT Business Edge (2014). *Job description: Social media Community Manager*. Disponível em: <<http://www.itbusinessedge.com/>>. Acesso el 25 jul. 2018.
- Juran, J. M..(2002) "Planejando para a Qualidade". São Paulo: Pioneira,
- Kruse Control (2014). *Social media manager job description: A complete guide*. Disponível em: <<http://www.krusecontrolinc.com/social-media-manager-job-descriptionguide/>>. Acesso el 20 set. 2018.
- Kuoa, Y.F., Wub, C.-M., Dengc, W.J. (2009). *The relationships among service quality, perceived value, customer satisfaction, and post-purchase intention in mobile value-added*. Computers in Human Behavior, 25(4), 887–896.
- LinkedIn (2014). Disponível em: <<https://www.linkedin.com/>>. Acesso el 20 set. 2018.
- Latour, B. (2004). *Jamais fomos modernos: ensaio de antropologia simétrica*. Tradução de Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Editora 34.. (Coleção Trans).
- Lemos, A. (2004). Ciberidades: um modelo de inteligência coletiva. In: Lemos, A. (Org.). *Ciberidade: as cidades na cibercultura*. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2004, p. 19-26.
- _____. (1996). As estruturas antropológicas do cyberspaço. *Textos de Cultura e Comunicação*, n. 35, Facom/Ufba, 1996.
- Lytras. (2013). Editorial. Journal of Web Engineering, 12(5), 361–362.
- _____, M. D., Ordóñez P., P. (2011). *Software technologies in knowledge society*. Journal of Universal Computer Science, 17(9), 1219–1221.
- Moraes, P.B. (2004). Propostas e desafios nas cidades digitais. In: Lemos, A. (Org.). *Ciberidade: as cidades na cibercultura*. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2004, p. 27-41.
- Moran, J.M. (2000). Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologia audiovisuais telemáticas. In: Moran, J. M. et al. *Novas tecnologias e mediação pedagógica*. Campinas: Papirus. 2000, p. 11-65. (Coleção Papirus Educação).
- Moran, M., Seaman, J., Tinti-Kane, H. (2011). *Teaching, learning, and sharing: How today's higher education faculty use social media*. Ed. Pearson.
- Oracle (2014). *Grande guide to community management*. IT White Papers Library.
- Orquiza-De-Carvalho, L. M.; Kochhann, M. E. R.; Darsie, M. M. P.; Lopes Júnior, J.; E Carvalho, W. L. P. (2013). A repolitização da esfera pública por meio da ação comunicativa: pequenos grupos de pesquisa nas escolas, sequências didáticas de cunho matemático e de cunho sociocientífico, e avaliação em larga escala. *Anais IV Seminário do Observatório da Educação*. Brasília – DF.
- Oxford Dictionary (2014). Disponível em <<http://www.oxforddictionaries.com>>. Acesso el: 21 ago. 2018
- Perkins, L. (2014). *The community manager's playbook*. Springer.
- Paim, R. (2007). *As tarefas para a gestão de processos*. 454 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Brasil.
- Patrício, M. R.; Gonçalves, V. (2010). Facebook: Rede Social Educativa? In: *Encontro Internacional Tic e Educação*, Lisboa: Universidade de Lisboa, Instituto de Educação. p. 593-598. Disponível em: <bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3584/1/118.pdf>. Acesso el: 21 ago. 2018.
- Pinto, A. L.; Barquím, B. A. R.; Efrain-Garcia, P.; Gonzalez, J. A. M. (2009) Visualização da Informação das Redes Sociais Através de Programas de Cienciografia. In: Población, Dinah Aguiar (Org.). *Redes sociais e colaborativas em informação científica*. São Paulo: Angellarra, p. 289-311.
- Población, D. A; Mugnaini, R.; Ramos, L. M. S. V. (2009). *Redes sociais e colaborativas: em informação científica*. São Paulo: Angellarra Ed.
- Przeworski, A. (1998). *O Estado e o Cidadão*. Mimeo.
- Santos, N. B. (2006). *A educação a distância, a internet e a educação formal*, Linc em Revista, V.2, No 1,

2006. Disponible en: <<http://revista.ibict.br/liinc/article/view/3100/2794>>. Acceso el: 14 set. 2018.
- Sartori, A. S. y. Roesler, J. A. (2005). *Educação Superior a Distância: gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos impressos e on-line.* Tubarão: Unisul. Santa Catarina, Brasil. Vol. 1.
- Schaff, A. (1978). *A sociedade informática.* São Paulo: Brasiliense.
- Scheldler, A. (1999). Conceptualizing *accountability*. En Andreas Schedler, Larry Diamond, Marc F. Plattner (eds.) *The sel-Restraining State. Power and Accountability in new democracies.* Boulder and London, Lynne Rienner Publishers.
- Silva, S. (2010). Redes sociais digitais e educação. In: *Revista Iluminart*, IFSP, Campus Sertãozinho, v. 1, n. 5, p. 36-45. Disponible en: <http://www.cefetsp.br/edu/sertaozinho/revista/volumes_anteriores/volume1numero5/ARTIGOS/volume1numero5artigo4.pdf>. Acceso el: 21 ago. 2018.
- Smulovitz, C. e Peruzzotti, E. (2000). *Societal accountability: the other side of control.* Mimeo.
- Tomaél, M. I. (2007). Redes sociais, conhecimento e inovação localizada. *Informação & Informação*, Londrina, v. 12, n. esp.
- Viseu, A. (2015). *Creating augmented technicians: the case of Bell Canada.* Paper to be presented at Life By Design: Everyday Digital Culture interdisciplinary graduate symposium to be held at the University of California, Irvine, 2003. Disponible en <http://www.fis.utoronto.ca/research/iprp/publications/viseu_iprp.pdf> Acceso el 27 diciembre 2015.
- Walter, F. y. Gotze, U. (2009). Towards a Model of process-oriented Core Competence Management. In: *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management - ICIEOM.* Salvador, Brasil. 6-9 de out.

CAPÍTULO 3

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN CHILE

Miguel Rivera Alvarado

Colegio Santa Cruz de Unco

Mario Sandoval Manríquez

Universidad de Los Lagos

Sebastián Donoso Díaz

Daniel Reyes Araya

Sebastián Sánchez Díaz

Universidad de Talca

CAPÍTULO 3:

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN CHILE

Miguel Rivera Alvarado

Colegio Santa Cruz de Unco

Mario Sandoval Manríquez

Universidad de Los Lagos

Sebastián Donoso Díaz

Daniel Reyes Araya

Sebastián Sánchez Díaz

Universidad de Talca

3.1. Introducción

Dada la importancia que tiene el concepto de redes y gestión de ellas, es necesario situarlo históricamente para luego esbozar los conceptos centrales relativos a su delimitación conceptual.

En sentido estricto, la comunidad educativa también está constituida por redes sociales, por las relaciones entre las personas. Pero la comunidad es mucho más que eso. La comunidad educativa además tiene símbolos, historia, identidad, cultura, sistemas de comunicación, espacios, coherencia, estabilidad, permanencia, y dispositivos de socialización y control social. Las redes sociales que configuran las comunidades educativas se establecen básicamente con los miembros de la misma comunidad y poseen ramificaciones hacia otros espacios sociales.

La palabra red se utiliza en varios ámbitos. La Real Academia de la Lengua Española define red como “conjunto y trabazón de cosas que obran a favor o en contra de un intento”.

Según Hirsch (1979), la red social es el conjunto de personas actualmente significativas con quienes uno tiene interacción social. Forman parte de la red social de una persona, por lo tanto, la familia los vecinos, los amigos y las personas con las que un individuo, en un momento de su vida, interactúa con frecuencia.

El concepto de red que se maneja en el ámbito de la prevención del consumo de drogas y alcohol, por ejemplo, alude al conjunto o sistema de organizaciones públicas o privadas, formales o informales, que coordinan, potencian y complementan actividades destinadas a esta prevención en una unidad geográfico-administrativa determinada. En el ámbito clínico, la red social de un individuo es el sistema organizado de interrelaciones (conversaciones recurrentes) entre dicho individuo y las personas con las cuales establece un vínculo social.

En el marco de la intervención comunitaria, red social es un sistema social conformado por personas, grupos de personas, organizaciones sociales e instituciones comunales que se encuentran flexiblemente interconectados y que intercambian apoyo, ayuda material, servicios, información y contactos.

En el campo educativo la red es concebida como un sistema de vínculos entre nodos orientado hacia el intercambio de aprendizajes; identificando cuatro componentes básicos en esta definición:

- Nodos: son los componentes sobre los cuales se establecen los vínculos, los nodos pueden ser personas, actores sociales, grupos u organizaciones (institucionales y/o comunitarias).
- Vínculo: es la relación o comunicación que se establece entre los nodos.
- Sistema de vínculos: lo central en la red es el conjunto de vínculos entre nodos, la red, entonces, no es un conjunto de nodos, sino más bien un sistema de vínculos. Así, por ejemplo, si queremos describir una red social personal, no se debe describir a las personas, sino sus relaciones (vínculos)
- Intercambio: en la relación entre nodos se produce un intercambio entre ellos, que puede ser en diversos planos, emocional, financiero, social, material etc.

De esta manera, entonces, en el ámbito educativo nos estaremos refiriendo a una red cuando consideramos a “grupos o sistemas de personas u organizaciones interconectadas (entre ellas, las escuelas) cuyos objetivos y propósitos incluyen la mejora de los aprendizajes y aspectos del bienestar que a ciencia cierta inciden en dichos aprendizajes” (Hadfield et al., 2006, p. 5).

3.2. Referencia al contexto general y normativo

3.2.1. El contexto general

Desde un punto de vista genérico, conviene diferenciar entre los conceptos de intervención y práctica en red. Si bien ambos son concebidos como estrategias, el primero de ellos determina todas aquellas acciones que implican un contacto directo del equipo que interviene con el sujeto/foco; es decir, la estrategia pasa por una intervención en la red de este con el propósito de desarrollarla operativamente en función de los problemas del sujeto/foco, de reconstruirla o sustituirla en el caso de disfuncionamiento y de construirla cuando no existe.

La práctica de red en cambio, es una secuencia programada de conversación/acción que tiene lugar entre un equipo profesional y un conjunto de actores sociales, con diferentes propósitos, entre ellos:

- Detectar redes sociales ya existentes en un territorio determinado y en relación a una temática específica.
- Fortalecer y optimizar el funcionamiento de las redes sociales ya existentes.
- Crear contextos favorables a la emergencia de nuevas redes sociales abiertas

Así, el concepto fue creado para designar la acción contextual de una red profesional que: facilita el funcionamiento de las redes sociales, moviliza sus recursos, y genera contextos que posibiliten estas conversaciones/acciones para el intercambio y distribución del apoyo social.

La red como sistema de conversación/acción se entiende como un todo auto organizado con clausura operacional. Este tipo de sistema es aquel que a partir de una organización particular, emerge del espacio donde existen sus componentes, conformando una totalidad que presenta las propiedades de los sistemas autopoieticos; es decir, una gran autoafirmación y plasticidad para adaptarse a los cambios del entorno sin pérdida de identidad. Así, entonces, una red se constituye a partir de un proceso conversacional. La unidad lingüística de la red no es el habla, sino la conversación, es ella la que conforma la clausura operacional que genera el sistema autopoietico. Al poseer este contorno la red se hace visible. De esta forma la red propicia conversaciones para la acción que a su vez generan más conversaciones para la acción.

Conjuntamente, en una red se distinguen nodos (personas, grupos, organizaciones), vínculos (procesos conversacionales) y un contorno (membrana conversacional) que define las conversaciones que pertenecen a la red (identidad) y a su vez la diferencia de otras redes. Desde esta perspectiva la red es un sistema con capacidad de aprendizaje, adaptación, creatividad y reconocimiento de los elementos que pertenecen o no al sistema.

La red tampoco es un conjunto de nodos, sino más bien un conjunto de conversaciones entre los nodos. El acento se encuentra entonces en los vínculos de conversación. Es por ello que considera la relación diádica como la unidad de análisis de una red. Dentro de esta perspectiva, la red puede ser estudiada como las relaciones de contingencias existentes entre relaciones diádicas, o más bien relaciones de doble contingencia. Se entiende por contingencia aquello que no es necesario ni imposible.

Señalábamos que un aspecto propio de la red es la constitución de procesos conversacionales, desde esta perspectiva es posible distinguir al menos dos tipos de conversaciones:

- Las conversaciones para la acción: que son aquellas mediante las cuales se establecen acuerdos o compromisos concretos para generar una acción que debe cumplirse. Se entiende por compromiso una obligación o responsabilidad por una acción futura que se asume a través de un acto conversacional.
- Las conversaciones para crear posibilidades: son aquellas que abren posibilidades de conversaciones para la acción; en sí mismas no conducen al compromiso de una acción concreta.

Así, entonces, las acciones que se generan en la red tienen que ver con intercambio de apoyo social. Ello no quiere decir que la red sea equivalente al apoyo social (o cualquier acción que tienda a la acumulación de algún tipo de capital, tangible o intangible). La red está referida a la estructura de las relaciones socioeducativas, mientras que el apoyo social está referido a la dimensión funcional de una red.

Finalizando estas referencias al contexto general, es importante considerar la existencia de la autopoiesis. Ello quiere decir la cualidad de reproducción y mantención que la propia red tiene. Ello se basa en intercambios que generan intercambios, apoyo socioeducativo que produce apoyo socioeducativo; solidaridad que genera solidaridad, conversaciones que generan conversaciones.

Sintéticamente, a nuestro juicio, la práctica de esta nueva forma de intervenir en la educación depende de las voluntades de los actores. Este concepto involucra la creación de instrumentos que permitan establecer lecturas alternativas que den cuenta del proceso y estado de desarrollo de las

prácticas de red institucional y/o entre escuelas, emergiendo como resultado una retroalimentación vía indicadores de resultados cualitativos y cuantitativos de la acción, permitiendo una mejor adecuación y pertinencia cultural de las intervenciones, en la medida que significa generación de conocimiento como producto de la sistematización de la experiencia y en la mayoría de los casos re-diseño y reorientación de la intervención culturalmente significada.

Esta transformación de las culturas institucionales no significa dejar discontinuados las líneas programáticas existentes, sino abrir el espacio hacia la innovación en esta línea, entregando una nueva herramienta a la acción institucional en pro de favorecer la coordinación para un hacer eficiente.

3.2.2. El contexto normativo

Desde el punto de vista normativo, el país recientemente cuenta con Ley 21.040, promulgada en el mes de noviembre de 2017, que crea el Sistema de Educación Pública de Chile. El artículo quinto del título primero de este cuerpo legal señala como principio del sistema, en su letra e) la.

“Colaboración y trabajo en red. El sistema y sus integrantes basarán su funcionamiento en la colaboración, fomentando la cooperación permanente y sistemática entre las instituciones que lo componen, con el objeto de propender al pleno desarrollo de la educación pública. Para ello, deberán realizar un trabajo colaborativo y en red, basado en el desarrollo profesional, el intercambio de información, el acceso común a servicios e instalaciones, la generación de redes de aprendizaje entre los integrantes de las comunidades educativas, el fomento del trabajo conjunto de sus diversos profesionales y el intercambio de buenas prácticas pedagógicas y de gestión educativa, promoviendo el desarrollo de estrategias colectivas para responder a sus desafíos comunes”.

“Asimismo, los Servicios Locales propenderán a realizar un trabajo colaborativo con órganos pertenecientes a los sectores de salud, deporte, cultura, entre otros, y con sostenedores de la educación particular y particular subvencionada”.

Complementariamente, en el mismo texto legal, en su título segundo, artículo catorce se habla del trabajo en red, señalándose que:

“Los Servicios Locales fomentarán el trabajo en red de los establecimientos educacionales de su dependencia. El principal objetivo del trabajo en red es el fortalecimiento de los procesos pedagógicos de los establecimientos educacionales que las integran, así como la mejora continua de la calidad integral de la educación que ellos imparten, en consideración con los objetivos y metas presentes en los respectivos Planes de Mejoramiento Educativo de cada establecimiento educacional, así como en el Plan Estratégico Local establecido en el artículo 45.”

“Asimismo, los Servicios Locales promoverán y facilitarán la coordinación y realización conjunta de actividades educativas curriculares y extracurriculares entre dos o más establecimientos de su dependencia, las cuales podrán considerar integrantes de comunidades educativas no dependientes del Servicio Local”.

“En particular, cada Servicio Local, por sí o en coordinación con otros Servicios Locales de la región, cuando corresponda, deberán asegurar la integración de sus establecimientos de educación media que impartan formación diferenciada técnico profesional a una o más redes de establecimientos del mismo tipo, y coordinarse con instituciones de educación superior”.

3.3. Panorama sobre las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación

3.3.1. Radiografía de algunas redes institucionales en la Educación Superior Chilena

El sistema de Educación Superior experimentó un giro radical desde el año 1980, a la par del sistema en su conjunto, transformación que cambió su estructura organizacional, normativa y sistema de financiamiento, tratándose de la reforma de mayor envergadura desde el siglo XX a la fecha en este sector.

Desde entonces, la lógica de la competencia se impuso sin pausa en la educación superior, sustentada en los cambios introducidos, lo que impactó fuertemente este nivel del sistema, el cual asumió la lógica de mercado en toda su expresión, sustentada además en una baja regulación que imperó en forma determinante hasta fines de la década del 2000, la cual aún se mantiene bastante más desregulada que el sistema escolar.

Dos factores -entre muchos- han sido sustanciales en referencia al tema de las redes en este nivel: primero, la creación de los Centros de Formación Técnica -CFT- (orientados a carreras sub-técnicas o de técnicos superiores), y de los Institutos Profesionales -IP- (que junto con la formación de técnicos pueden dictar carreras profesionales que no requieren del grado de licenciado), y finalmente las Universidades, que además de poder dictar las titulaciones de los CFT e IP, están habilitadas para impartir las 17 titulaciones exclusivamente universitarias. La segunda transformación clave es que se permitió la creación de nuevas universidades, ampliándose el sistema universitario, en pocos años, de 8 a 60 centros de este tipo, generando una explosión de estudiantes que sextuplicó su tamaño en referencia al año 1980, pasando de atender algo más del 7% de la población de 18 a 24 años de edad, a más del 42% al año 2017 (SIES, 2018: CNED, 2018).

Ambos factores gravitaron decididamente para segmentar horizontal y verticalmente el sistema de Educación Superior, dando origen a nuevas asociaciones institucionales que con el tiempo se han consolidado, primero como entes dirigidos a proteger y organizar cada subsector y luego, en algunos casos, con redes de colaboración en diversos ámbitos.

3.3.2. El Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH)

Instancia de mayor data generada por las universidades, al alero del Ministerio de Educación, el cual en un comienzo no tuvo un rol fundamental sino hasta los inicios de la dictadura en Chile (1974), donde

fue presidido por el ministro del área. Su labor es coordinar las acciones institucionales y relacionarse con el gobierno de turno, más allá que desde mediados de los años sesenta prácticamente la totalidad del presupuesto de cada institución era de cargo fiscal, pese a que solamente dos de estos centros eran estatales y de los seis privados, tres eran de la Iglesia Católica⁶.

En la actualidad el CRUCH está conformado por 27 universidades, 18 estatales y nueve privadas⁷, cuya característica central es que reciben recursos fiscales en forma directa. Su organización se basa en reuniones periódicas de los rectores, con las autoridades del Ministerio de Educación, que analizan la política sectorial y las iniciativas al respecto, no tiene un carácter vinculante con las decisiones, es decir las universidades son autónomas, pero ciertamente se trata de un referente sustantivo en este plano. También hay reuniones paralelas (con frecuencias diferentes) de los Vicerrectores Académicos, y también de Administración y Finanzas. El CRUCH tiene un reducido equipo técnico que provee soporte a algunas de sus acciones, y en lo fundamental su puntal ha sido el manejo del Sistema Único de Admisión de estudiantes a las universidades (SUA), instancia que la nueva ley de educación superior recientemente aprobada (enero 2018) reasigna a las nuevas instancias públicas que se van a crear, proceso en curso.

Con el transcurrir del tiempo el CRUCH ha dado origen a dos subgrupos relacionados con el origen de la propiedad institucional (y defensa de sus intereses más propios) De esta forma las dieciocho universidades estatales se han agrupado en el Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH), y las nueve de propiedad privada en RED G9. Ambas redes poseen instancias de análisis y colaboración en los ámbitos más convencionales de la academia, docencia de pregrado, postgrado, investigación y otras. No obstante, su actuar en los últimos años ha estado centrado en organizarse para incidir en la nueva Ley de Educación Superior y además en la Ley de Fortalecimiento de las universidades estatales, las que generaron fuertes tensiones entre ambos subgrupos del CRUCH.

En la actualidad el CUECH tiene algunos grupos de trabajo más activos, esencialmente financiados con recursos de un proyecto público en el campo de la Investigación, instancia que se incoó a fines del año 2017. Por su parte el G9 también tiene comisiones de trabajo y grupos de estudio orientados a fortalecer la colaboración institucional, Ambas iniciativas son aún muy incipientes para poder afirmar que más allá de las defensas corporativas se alcancen en el corto plazo otros objetivos.

3.3.3. El Consorcio de Universidades Privadas (CUP)

Otra estructura asociativa con carácter de red universitaria la conforman las trece universidades privadas asociadas en el Consorcio, entidad que busca fortalecer el trabajo de estas instituciones en diversos ámbitos, incluyendo el de acreditación y financiamiento, elementos claves del sistema de educación superior chileno por sus implicancias en la continuidad y vigencia institucional, incluyendo el acceso al sistema de gratuidad de los estudios de pregrado⁸ para estudiantes de los primeros seis deciles socioeconómicos, asociación derivada de la acreditación institucional.

6 Este hecho es un factor claramente diferenciador del sistema de Educación Superior chileno, por lo mismo cuando se definen universidades públicas se entiende a las hoy 18 estatales, y si se habla de universidades con vocación pública, se refiere a las hoy 9 privadas integrantes del CRUCH.

7 Se ha señalado que próximamente se integrarán otras UES privadas, no obstante lo harán con derechos diferentes, no vinculantes con la recepción de recursos públicos en forma directa (Aporte Fiscal Directo).

8 Se entiende en el caso chileno como gratuidad en el punto de servicio y no que el Estado se hace cargo de todos los costos institucionales.

Se trata de una entidad de reciente creación, sus primeros informes y acciones públicas son del año 2015, en estos años ha buscado perfilarse como un ente preocupado por la formación y calidad de sus graduados, también, al igual que las otras redes, ha puesto atención en la defensa corporativa del sector, a raíz de las leyes debatidas los años 2016 y 2017 en el Parlamento y aprobadas, como se señaló a comienzos del 2018.

3.3.3.1. Vertebral: Asociación Gremial de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica Acreditados.

Esta asociación se constituyó el año 2011 y agrupa a la mayor parte de los Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales que están acreditados⁹. En la actualidad la integran 19 instituciones de Educación Superior Técnico Profesional, las que en conjunto representan el 80% de la matrícula del sector, con presencia en 30 ciudades de Chile.

La relevancia de esta agrupación es: primero, que no considera universidades en su estructura, aunque algunas de las entidades que le conforman pertenezcan directa o indirectamente a universidades o holdings de educación superior; y segundo, que la educación técnica en sus diversos formatos representa la mayor parte de los estudiantes de educación superior. Al igual que las otras redes, una parte de su labor es la producción y sistematización de información referida a su accionar y problemas fundamentales y una segunda acción se orienta a la coordinación de las necesidades sectoriales para enfrentar los procesos de acreditación y también de vinculación con el Estado, en los últimos años primero respecto del sistema de becas y créditos, pues inicialmente no fueron directamente beneficiarios de la gratuidad y ahora más recientemente, la instalación de este proceso en las instituciones.

3.3.3.2. CONIFOS: Consejo Nacional de Instituciones Privadas de Educación Superior.

En la misma lógica de la red anterior, CONIFOS agrupa un conjunto de Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales, algunos con acreditación institucional y otros sin esta condición¹⁰. Su labor, de mayor antigüedad que la otra entidad equivalente, se ha caracterizado -desde la opinión pública, esencialmente por la defensa gremial del sector. También realiza tareas de vinculación entre las instituciones y de redes de trabajo entre sus socios en materias de acreditación de carreras, normalización curricular y otras.

3.3.4. Radiografía de algunas redes institucionales del sistema escolar chileno

En Chile, desde 1980, el sistema escolar presenta una particularidad que la hace única en la región: alta segregación y fuerte competencia entre los colegios, escuelas y liceos del país. Ese año, el Estado se

9 La Acreditación Institucional es facultad privativa de la Comisión Nacional de Acreditación, entidad pública autónoma dedicada a esta tarea, cuyo rol se fortalece con la reciente Ley.

10 La antigua ley de Aseguramiento de la Calidad diferenciaba la acreditación institucional, de la de carreras y programas, no siendo requisitos copulativos para relacionarse con la otra, eso permite que aún, hasta algunos años más, se pueda dar una situación de no acreditación o institucional pero sí de sus programas o carreras o viceversa.

desentiende de la educación y los establecimientos educacionales son entregados a los municipios. En 1993, se aprobó la Ley de Copago o Financiamiento Compartido, N°19.247, que permite a los colegios que reciben financiamiento del Estado efectuar cobros extras a los padres con el propósito de mejorar el servicio.

Al año 2014, sólo el 38 % de la matrícula estaba representada por la educación municipal, colegios públicos, financiados por el estado y administrados por los municipios. Un 52,2 % estaba representado por los llamados colegios subvencionados, que son colegios privados financiados con dineros públicos, un 1,5 % los colegios de administración delegada, que son colegios públicos administrados por un privado sin fines de lucro. Un 7,3 % correspondía a matrícula de colegios particulares pagados, colegios sin ningún aporte del estado, sólo el de los padres.

El 55,2 % de la matrícula de colegios particulares subvencionados, tenían la particularidad que podían ser gratuitos o tener co-pago por parte de los padres. Del total de colegios subvencionados al año 2014, un 22% de los colegios estaban constituidos como organizaciones sin fines de lucro y un 78 % de estos colegios subvencionados estaban constituidos como sociedades con fines comerciales.

Toda esta realidad convirtió al sistema escolar chileno en un sistema altamente competitivo y segregado, situación que ha comenzado a revertirse a partir de la promulgación el año 2015, de la Ley N° 20.845 de Inclusión Escolar que entre otras cosas elimina el copago de los padres, la existencia de colegios con fines de lucro y la eliminación de la selección en colegios que reciben financiamiento del estado. Es en esta lógica donde es posible comprender que las redes escolares en Chile se han materializado a partir de esta segmentación existente y el surgimiento de redes ha tenido que ver más con iniciativas particulares o corporativas.

3.3.4.1. Algunas Redes impulsadas desde el Ministerio de Educación

- 1.- Redes de Mejoramiento Escolar, iniciativa que impulsa el Ministerio de educación a partir del año 2015 desde las Direcciones provinciales de Educación con el propósito que escuelas, colegios y liceos de una misma comuna o comunas aledañas, puedan compartir sus prácticas, reflexionar colaborativamente, generar y promover la colaboración, sinergia y aprender unos de otros. Involucra a diversos actores del sistema: líderes de las escuelas, sostenedores, supervisores, etc. Al año 2016 se encuentran instaladas, lo que no significa que estén funcionando, alrededor de 500 redes a lo largo del país.
- 2.- Red Maestro de Maestros, es un programa impulsado por el Ministerio de Educación que tiene como propósito fortalecer la profesión docente mediante el aprovechamiento de las capacidades de los profesores previamente acreditados como docentes de excelencia a través de la obtención de la asignación de excelencia pedagógica contribuyendo al desarrollo del conjunto de los docentes de aula del país. Es así que al año 2017, la Red cuenta con 3400 profesores los que distribuidos a lo largo del país, forman un grupo denominado de excelencia pero que su impacto en la comunidad de profesores es variado dependiendo de las iniciativas que impulsen las regiones o las secretarías regionales ministeriales, brazos políticos y técnicos del Ministerio de Educación a lo largo del país. Con todo, los integrantes de esta red, forman parte de un grupo más bien exclusivo que ha accedido a este lugar de privilegio después de sortear exitosamente algunas pruebas de saber técnico.

- 3.- Redes de Profesores de Inglés, surgida a partir del año 2003, cuando nace el Programa Inglés abre puertas, que coloca al país en la ruta de la certificación de inglés de acuerdo al Modelo británico del aprendizaje del idioma. Esta decisión impulsada desde el Ministerio de Educación, colocó la atención desde la cantidad de horas en la asignatura hacia la certificación de las cuatro habilidades del idioma debidamente certificada y acreditada. Esto impulsó que los profesores de inglés a lo largo del país, se animaran a crear redes locales, regionales y nacionales en primer lugar para acreditar su nivel de inglés y en segundo lugar para promover iniciativas de sinergia, colaboración y aprendizaje de experiencias y nuevas metodologías. En la actualidad es posible observar una red dinámica de docentes en cada una de las regiones y provincias del país, aunque la participación obedece más al interés personal que institucional de los colegios.

3.3.4.2. Redes con carácter de Federaciones

- 1.- La FIDE surge en 1948 como Federación de Instituciones de Educación Particular, institución que agrupa a directores que en la actualidad representan a cerca de 800 establecimientos de todo el país, vinculados principalmente a la Iglesia Católica cuyos fines son defender el derecho a la libertad de enseñanza, la promoción de las particularidades de los proyectos educativos y el rol que ejercen los directores como los principales líderes y animadores de las comunidades escolares. Acoge entre sus afiliados también a colegios privados o subvencionados no confesionales con o sin fines de lucro. A pesar que es una entidad de directores y que representa de manera oficial el pensamiento de la Iglesia católica, en los últimos años, su foco central de actuación ha sido la defensa corporativa del financiamiento compartido y la mantención del sistema educativo chileno tal cual está.
- 2.- La CONACEP, Colegios Particulares de Chile Agrupación Gremial, es una entidad nacida en 1977 y que agrupa a los dueños y/o sostenedores de colegios privados y subvencionados de Chile, que se convierte en entidad gremial en 1983 y su actuación en los más de 40 años de vida, ha sido defender las prerrogativas que el sistema educacional chileno prodigó y que les permitió convertir a sus colegios en verdaderas empresas educativas. Es la voz de los colegios particulares en Chile, defendiendo la igualdad de trato del Ministerio de Educación con los colegios municipales, divulgando iniciativas que promueven la competencia y la participación de privados en la provisión de servicios educacionales. En la discusión de la Ley de Inclusión del año 2015, fueron actores críticos para impedir su promulgación, por lo que su trabajo en red apunta a resguardarse legalmente de todas aquellas políticas públicas que puedan afectar a este sector empresarial.

3.3.4.3. Redes derivadas del Credo Religioso, Colonias y entidades Productivas

Un tercer grupo claramente identificable en Chile, son las redes de colegios, liceos y escuelas que responden a una manera de concebir el proceso educativo, ya sea por motivos religiosos, de origen y productividad y eficiencia técnica.

- 1.- Redes por Credo Religioso: En estas redes nos encontramos con las congregaciones religiosas, principalmente aquellas cuyo carisma central es la educación. Destacan en esta línea la Red Ignaciana, conformada por los colegios jesuitas a lo largo de Chile, los Colegios

particulares y subvencionados de la Red de los Hermanos Maristas, y la Red de Liceos Técnico Profesionales de la Congregación Salesiana, así como los colegios pertenecientes a las Hijas de María Auxiliadora entre otras. En todas estas redes, los elementos pedagógicos, curriculares y formativos en general, ocupan un lugar central en sus prácticas de interacción, pudiendo observarse una unidad en torno a la misión y visión independiente donde se encuentre el colegio. Del mismo modo, otros credos cristianos no católicos, como por ejemplo la Iglesia Metodista que posee a lo largo de Chile numerosos colegios confesionales que les permite desde lo religioso y pedagógico trabajar articuladamente en red.

En esta misma línea podemos mencionar a la Fundación Belén Educa, que pertenece al Arzobispado de Santiago y que agrupa a 12 colegios en la región metropolitana ubicados en sectores de pobreza y marginalidad. Esta particular iniciativa ha impulsado a otros obispos a los largo del país a replicar la iniciativa, de tal manera de ofrecer una educación católica acorde a las necesidades propias de la provincia.

- 2.- Redes de Colegios de Colonia: Corresponde a aquellos colegios que si bien pueden tener propietarios distintos, comparten una vinculación central con el país que da origen al mismo nombre de los colegios. Es así que encontramos la red de colegios alemanes, franceses, italianos, ingleses, árabes entre otros. Tienen la particularidad de vincularse estrechamente con su país de origen a través de la convalidación de los programas de estudios nacionales con los vigentes en cada uno de los países, de tal manera de favorecer no sólo un manejo acabado del idioma sino que, sobre todo, permitir a los egresados el acceder a continuar estudios superiores en esos países si así lo que requiriesen. Esto hace que tengan un vínculo estrecho entre docentes, directivos y estudiantes a través de las respectivas embajadas.
- 3.- Redes de Colegios de entidades Productivas son aquellas redes que están formadas por establecimientos que pertenecen a una entidad gremial y/o productiva y que por lo mismo es sostenedora de colegios donde se forman los futuros técnicos o profesionales que prestarán servicios calificados a la matriz de la entidad. Los ejemplos más destacados se encuentran en la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA.) SNA Educa, que administra 20 liceos técnico profesionales a lo largo del país y en la Cámara Chilena de la Construcción, a través de COREDUC, que administra 8 liceos técnico profesionales destinado a formar técnicos calificados para la construcción.
- 4.- Redes desde la configuración de empresas educacionales: corresponden a todas aquellas iniciativas empresariales que se han posicionado en los últimos 25 años en el sistema educacional a partir de un modelo exitoso surgido desde la puesta en marcha de un primer colegio que ha obtenido resultados de calidad y que se han replicado en la puesta en marcha de colegios de similares características. Al crecer, han comenzado a funcionar como red más allá que compartan un origen común, es decir, el mismo sostenedor. En este campo se encuentra la Red Magister en Antofagasta con 4 colegios, la Red Cognitas con los colegios Pumanque y Pumahue en la zona central y del sur de Chile, la Red de Colegios Alcántara y Cordillera en la región metropolitana, la Red de Colegios Pedro de Valdivia, surgido de un exitoso modelo de institutos de preparación para la prueba de admisión a la educación superior. La Red de 6 Colegios Santo Tomás a lo largo del país, que pertenece a los mismos controladores de la Universidad Santo Tomás, es una entidad privada, que configura su proyecto educativo de manera similar a la que ofrece el modelo de educación universitaria.

3.3.4.4. Redes regionales, locales y de iniciativa diversa

Dentro de este campo es posible agrupar a una serie de redes que por su origen, constitución y funcionamiento, constituyen un aporte más bien local y que se articulan sin más apoyo que el propio interés de hacer educación desde las características específicas de cada una de estas redes. En este marco se pueden mencionar como ejemplos:

- 1.- Red ECO Colchagua, una red de escuelas y directores pertenecientes a la Provincia de Colchagua y que agrupa a 15 establecimientos representantes de cada una de las comunas (10) de la provincia. En esta red se dan cita colegios emblemáticos o representativos de las localidades: colegios públicos, privados, subvencionados, urbanos, rurales, científico humanistas, técnico profesionales, confesionales y laicos. Busca impactar en la provincia caracterizada por el desarrollo de la industria vitivinícola, el turismo enológico y la agricultura en general. Surge a partir de redes conversacionales entre directores quienes pretenden construir sinergia, colaboración y prácticas compartidas que abran nuevas y mejores posibilidades para los estudiantes de la provincia.
- 2.- REDCOL Bío Bío AG. Es una asociación gremial de la octava región del país que tiene doce años desde su fundación y cinco de existencia jurídica. Tiene por finalidad contribuir al mejoramiento cualitativo de los servicios educacionales de los establecimientos miembros. Conjuntamente realiza para sus socios distintos servicios, promueve el valor del emprendimiento y defiende la provisión mixta en educación. Esta red actúa también como ente organizador de actividades deportivas y culturales para los estudiantes de los colegios asociados y, del mismo modo, presta servicio en relación al perfeccionamiento docente y directivo.
- 3.- Red ULagos, Es una red formada por iniciativa de la Universidad de Los Lagos, a partir del diagnóstico de construir una relación más horizontal entre los colegios de la provincia de Osorno y la Universidad. Está conformada por 18 establecimientos educacionales que son centros de práctica e investigación para la Facultad de Educación y se constituye como espacio de reflexión, aprendizaje y discusión entre el mundo académico universitario y el mundo escolar, a partir de las relaciones de igualdad.
- 4.- SIP Red de Colegios. Es el nombre que a partir de 2005 recibe la Sociedad de Instrucción Primaria. Es una corporación educacional de derecho privado, sin fines de lucro, cuyo sentido está en el mejoramiento de la calidad educacional y cobertura de la educación escolar en contextos de pobreza. Fundada en 1856, es una de las instituciones educacionales más antiguas del país. Cuenta en la actualidad con 19 colegios y atiende a los distintos niveles del ámbito escolar, (Por ello su cambio de nombre a SIP red de colegios. De esta manera ampliaba su objeto más allá de la educación primaria).
- 5.- Red de escuelas líderes. Nacida en el año 2007, sus primeros fundadores fueron la Fundación Chile, a través de su centro de innovación en educación y el diario El Mercurio, periódico en circulación más antiguo del país. A ellos se sumaron prontamente Fundación Minera Escondida y Fundación Educacional Arauco. Esta red es un espacio para que las escuelas, que se encuentran en contextos de vulnerabilidad, puedan compartir y difundir sus experiencias pedagógicas y de esta forma favorecer la estimulación de los intercambios pedagógicos. Actualmente la red está compuesta por 110 escuelas y liceos emplazados

entre Alto Hospicio (localidad norteña perteneciente a la región de Tarapacá) y Punta Arenas (ciudad emplazada en el extremo sur del Chile, región de Magallanes).

3.4. Alguna experiencia de interés

3.4.1. Redes de Mejoramiento Escolar

Como se ha señalado anteriormente, el Ministerio de Educación, a través de los Departamentos Provinciales y la División de Educación General impulsaron las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) con dos objetivos básicos: promover la colaboración y articulación de distintos agentes (equipos técnicos, supervisores y directivos) y potenciar espacios de encuentro de directivos escolares en forma de red, de manera que puedan intercambiar información, experiencias y reflexiones vinculadas al mejoramiento escolar.

La experiencia se inicia a partir de 2015 con quinientas redes a nivel del país. Todas las regiones fueron consideradas y en cada una de ellas se constituyeron entre 5 y 15 establecimientos educacionales. De esta forma, comenzaron 4.440 establecimientos, el 2016 eran 4.103 y el 2017 3.977 (MINEDUC, 2017, p. 8). Las redes sesionaron de manera periódica sobre la base de diferentes temas del quehacer educativo: integración escolar, evaluación educativa, interculturalidad, liderazgo, gestión curricular, etcétera.

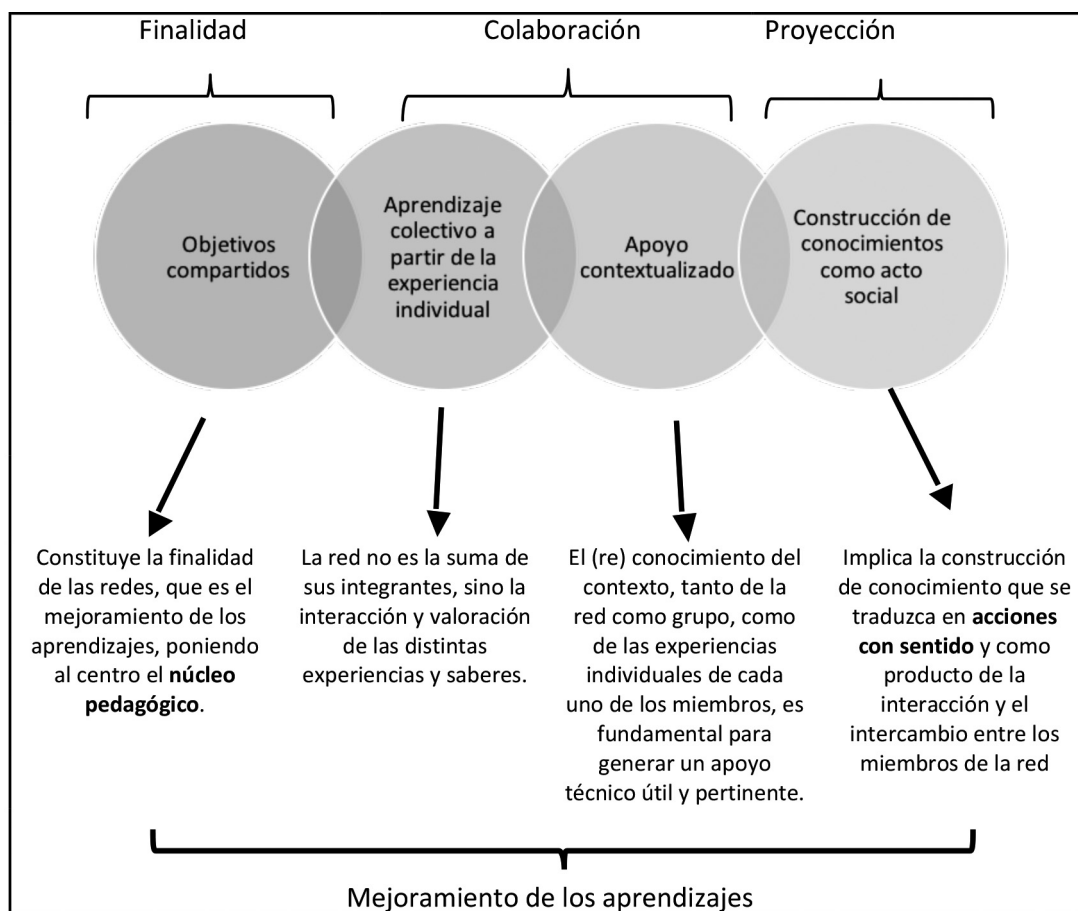
La Redes de Mejoramiento Escolar, “se conciben como un espacio de trabajo profesional que a partir del desarrollo de grupos de directivos y jefes técnicos en un territorio, ejercen colaborativamente procesos de mejoramiento expresados en la construcción de formas y modos de enfrentar la gestión escolar” (MINEDUC, 2016, p. 84). De conformidad a lo anterior, se busca la centralidad de la escuela, entendiendo que son ellas quienes determinan sus propios procesos de mejoramiento. Desde esta perspectiva, las redes son entendidas como un espacio de privilegio para la colaboración en miras al mejoramiento educativo.

En tanto estrategia para la interacción e intercambio de las distintas audiencias e interesados, recoge experiencias nacionales y extranjeras de funcionamiento de redes como, del mismo modo, considera un amplio recorrido por la bibliografía específica. La convergencia con la ley de educación pública (21.040) y la política de apoyo se encuentran en “la importancia de las interacciones profesionales como puente para inscribirse en un espacio social que trascienda las estructuras” (MINEDUC, 2017, p.12).

Las Redes de Mejoramiento Educativo, que estamos comentando, se basan en los principios de finalidad, como expresión del interés compartido. Colaboración, ejercida por medio de la voluntad de los integrantes de la red y en el principio de proyección, inspirado en el conocimiento que transita en su propio interior. (Ver figura 1) De esta forma, “el buen clima organizacional y las relaciones interpersonales de confianza constituyen un piso que facilita el trabajo del director, quien está decidido a mantener una gestión participativa, con delegación de responsabilidades y monitoreo de resultados”. (Raczynski, 2015, p. 214).

"Sin perjuicio de lo anterior, también se observa que la conformación y desarrollo de las Redes de Mejoramiento Educativo ha sido un proceso complejo debido a que implica un cambio cultural en el sistema educativo donde se desarrolle la confianza entre actores, las relaciones horizontales y simétricas y el desarrollo profesional entendido colectivamente. A lo que se suma la dinámica de procesos de desarrollo multiniveles y no lineales que se producen a partir de las interacciones donde los conocimientos se crean y recrean a partir de las propias experiencias e intereses de los participantes". (MINEDUC, 2017, p. 6)

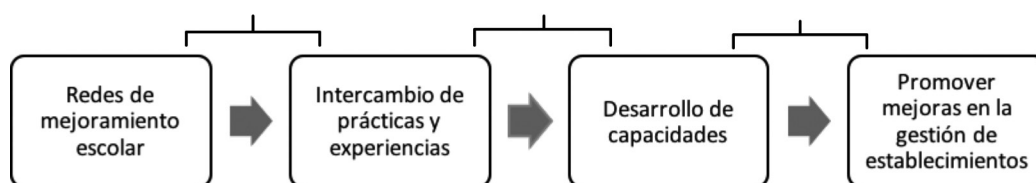
Figura 1: Principios que sustentan las redes de mejoramiento escolar



Fuente: Elaboración propia sobre la base de MINEDUC 2017, p. 14

El desarrollo de la experiencia de la Redes de Mejoramiento Escolar desplegada en el período 2015 – 2017 ha sido estudiado y analizado por el Equipo de Gestión de la Coordinación de Apoyo a la Mejora Educativa de la División de Educación General del Ministerio de Educación centrándose en los elementos sustantivos que se desprenden de la implementación de la estrategia. Ello ha dado paso a la edición del texto Percepción del Impacto del trabajo en Redes de Mejoramiento Escolar en la Gestión de los Equipos Directivos. Esta publicación se aproxima a sus objetivos mediante el siguiente diagrama (figura 2)

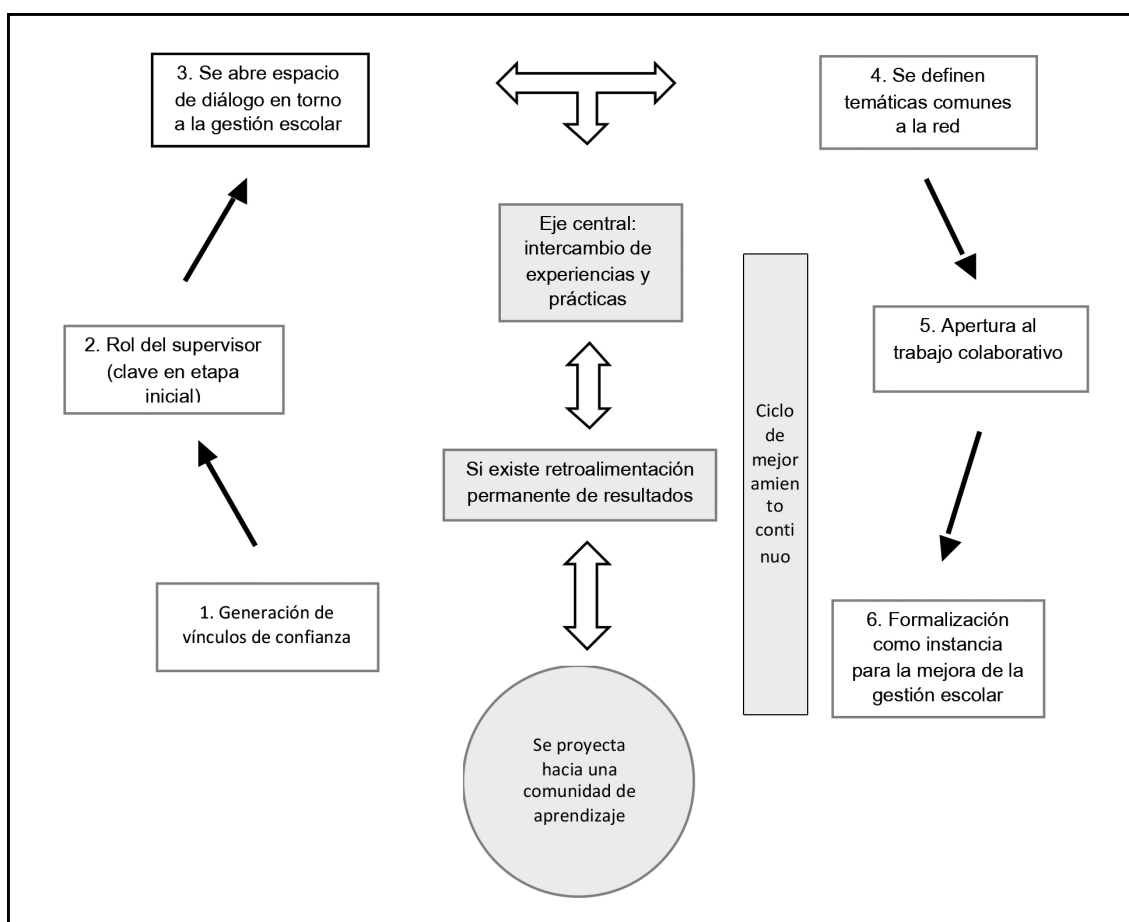
Figura 2: Dimensiones de la investigación del estudio



Fuente: Elaboración propia sobre la base de MINEDUC 2017, p. 20

La síntesis de los resultados alcanzados por el equipo de investigación puede resumirse por medio de la siguiente esquematización:

Figura 3: Percepción del impacto de las redes de Mejoramiento Escolar



Fuente: Elaboración propia sobre la base de MINEDUC 2017, p. 97

La figura anterior señala la percepción de los participantes de conformidad a los elementos que con mayor frecuencia y relevancia aparecen en las respuestas. Si bien no existe una subordinación, se ha dado una numeración para facilidad de la visualización.

Los vínculos de confianza representan las primeras aproximaciones a una situación desconocida, superada esta situación comienzan a plantearse los desafíos comunes para el trabajo en red. En este inicio, resulta muy importante la presencia de una persona que junto a ser un facilitador conceptual cumple las veces de vinculación y apoyo con el nivel ministerial. El comienzo de operación de la red significa una apertura al diálogo y la reflexión sobre materias de interés común, paso previo para que se puedan intercambiar experiencias que lleve a un aprendizaje conjunto, común y acumulable.

Los pasos anteriores van sirviendo de base para la formulación de nuevas problemáticas para los establecimientos escolares que pavimentan el camino para la existencia de espacios de colaboración y la consiguiente adaptación a las propias realidades de los distintos miembros, instituciones y emplazamientos geográficos.

3.5. Reflexiones, retos y propuestas para el mejoramiento de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación

Así como en Escocia con el programa de asociaciones para la mejora escolar (SIPP) las evidencias de las evaluaciones externas, los hallazgos propios de los involucrados y la investigación demuestran que las redes son incidentes en el fomento y desarrollo del trabajo colaborativo para hacer frente a la inequidad educacional; conjuntamente potencian el liderazgo y refuerzan los conocimientos del estamento docente; en la experiencia de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) chilenas también vienen a facilitar y reforzar los índices de confianza al interior de las instituciones educativas.

Asimismo, entre otros, el trabajo en redes favorece la movilidad de sus integrantes, contribuye a la generación de conocimiento sobre materias del quehacer educacional, potencia el intercambio y la interacción docente a la vez que sienta las bases para la estructuración y organización de comunidades profesionales de aprendizaje.

De conformidad a lo anteriormente expuesto, la comunidad profesional de aprendizaje habrá de constituirse sobre la base de algunos elementos que le han de ser comunes: en primer lugar, el propio reconocimiento de los docentes de que han de ser aprendices permanentes. Ello como requisito básico de una situación inherente a su propio desarrollo profesional. En segundo término, habrá de entenderse que la escuela es una construcción social, donde habrán de concordarse las relaciones sociales y las relaciones escolares para fijar los grandes objetivos y compromisos de la escuela. Como tercer punto, existirán valores compartidos consensuados comunitariamente, por lo tanto las creencias y objetivos docentes son coherentes con la visión de la escuela. Un cuarto aspecto se vincula a la capital importancia que se le asigna al trabajo colaborativo como una fuerza de equipo capaz de generar innovación. Una fuerza que permite poner en común el trabajo de cada cual en beneficio de todos. Lo señalado se enlaza con una quinta característica, que realza ésta comunidad profesional de aprendizaje, al entender la enseñanza como una tarea colectiva con altas expectativas y una común convicción en las capacidades docentes individuales y del equipo para entregar una mejor educación y lograr mayores aprendizajes propios y de los estudiantes con quienes trabajan.

“La experiencia de participación en las redes ha hecho que los docentes sean reflexivos sobre su propio quehacer educativo y pedagógico, críticos frente a sus propuestas formativas y abiertos a recibir opiniones y tesis que les permitan un mejor desarrollo dentro de actitudes propositivas. Por lo tanto, el necesario impacto de las redes para el fortalecimiento de la investigación educativa, el desarrollo de interacción de docentes e investigadores, la propuesta de innovaciones y la consolidación de políticas educativas.” (Carvajal, A. 2017).

Con todo, como nos señala Chapman (2017) existen algunos factores que favorecen y otros que obstaculizan la colaboración en redes. El próximo cuadro resulta ilustrativo a la hora de visualizar retos futuros y áreas de interés para proteger en el mundo de la existencia de las redes.

Cuadro 1: Hallazgos claves de factores facilitadores y de obstáculos. (Chapman, 2017, 377-378)

Factores clave que facilitan u obstaculizan una colaboración en redes exitosa Christopher Chapman	
Elementos facilitadores	Obstáculos
<p>Una preparación prematura permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Un acuerdo inicial respecto de lo que funciona, para quiénes y en qué contexto · Construir relaciones y confianzas en etapas preliminares · Facilita el diálogo profesional, un acuerdo respecto de valores compartidos 	<p>Comunicación pobre, escaso trabajo en equipo y poca coordinación, objetivos mal definidos</p>
<p>Profesionales comprometidos que quieren construir nuevas relaciones de trabajo y asumir responsabilidades de liderazgo por satisfacción personal y profesional (sin fines lucrativos)</p> <p>Los líderes docentes apoyados por los líderes escolares y de circunscripciones escolares impulsan proyectos con un ritmo y foco adecuados, involucran a otros colegas y amplían la influencia del programa para incidir en los comportamientos a manera más amplia dentro de las escuelas y de las asociaciones.</p>	<p>Barreras prácticas: limitaciones de tiempo, cobertura de docentes, cambios personales, recursos.</p>
<p>Diálogos e interacciones con personal de la circunscripción escolar altos cargos educativos e inspectores de Education Scotland, psicólogos educacionales, trabajadores comunitarios y otros. Éstos profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Dan acceso a una amplia gama de percepciones y enfoques sobre temas que enriquecen la experiencia profesional y la comprensión de los docentes respecto de la complejidad de la brecha en los logros. · Pueden ofrecer servicios “intermedios”, por ejemplo, administrativos comprometidos locales (de una escuela o circunscripción escolar) tienen un buen conocimiento local y poder para autorizar acciones. 	<p>El cambio en las prioridades de políticas a nivel local y nacional y los cambios en los recursos y el personal suponen un desafío para el ritmo del progreso y la sostenibilidad de la actividad.</p>

<p>Interacciones con personal universitario. La indagación exitosa genera una demanda cada vez más sofisticada de desarrollo de habilidades estadísticas y analíticas.</p>	<p>Escala de la actividad, por ejemplo, número de escuelas involucradas y distancia entre ellas, distancia del equipo universitario de apoyo a la investigación.</p>
<p>Eventos periódicos y focalizados, relacionados con el programa organizados por socios no escolares, por ejemplo una universidad. Estos le brindan tiempo al personal relevante para planificar y debatir</p> <p>Uso de diferentes enfoques como el estudio de una lección, las rondas pedagógicas, la ciencia de la mejora y la investigación – acción colaborativa. Esto permite que un enfoque determinado esté alineado con las características y el objetivo específico de las preguntas de indagación y el contexto local que está siendo investigado y desarrollado.</p> <p>Docentes con formación avanzada. La formación en una maestría permite que los docentes apliquen sus conocimientos y experiencia para apoyar el aprendizaje de terceros.</p> <p>Apropiación de la mejora por los docentes. Funciona mejor cuando cuenta con el apoyo de circunscripciones escolares/distritos que comunican los progresos y promueven el diálogo profesional.</p>	<p>Falta de acceso a apoyo adicional de otros servicios especializados, por ejemplo: servicios psicológicos.</p>

3.6. Referencias

- Aziz, C. (2018). *Evolución e implementación de las políticas educativas en Chile. Nota técnica N°2*. Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la mejora escolar: Chile.
- Bellei et al (2015). *Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después*. LOM Ediciones. Santiago de Chile:
- Carvajal, A. (2017). *Las redes sociales y sus posibilidades para la educación*. Consultado 29 de octubre 2018. www.oei.es/historico/divulgacióncientífica/?Las-redes-y-sus-posibilidades-para-la-educación.
- Castells, M. (2001). *La galaxia internet. Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad*. Arete. Madrid
- Chapman, C. (2017). Construir redes: una clave para el mejoramiento sostenible. En Weinstein, J. y Muñoz, G. (Editores). *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas*. (Págs. 347 – 391). Ediciones Universidad Diego Portales. Santiago de Chile
- CNED (2018) Índices. Consultado el 14 de setiembre de 2018. www.cned.cl
- Fernández, L. (1994). *Las instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Paidós. Grupos e Instituciones. Buenos Aires
- Gairín, J. y Mercader, C. (Eds.) (2018). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones*. Wolters Kluwer. Madrid.

- Hadfield, M., Jopling, M., Noden, C., O'Leary, D., & Stott, A. (2006). What does the existing knowledge base tell us about the impact of networking and collaboration? *A review of network-based innovations in education in the UK*. (p.5) Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Hirsch, B. (1979). Psychological dimensions of social networks: A "multimethod" analysis. En *American Journal Community Psychology*. Vol 7 N°3 (pp. 263 – 277). Georgia.
- Lipovetsky, G. (1986). *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Anagrama. Colección Argumentos. Barcelona
- Marina, J.A. (2015). *Despertad al Diplodocus. Una conspiración educativa para transformar la escuela... y todo lo demás*. Ariel. Barcelona.
- Martínez, V. (2006) *El enfoque comunitario. El desafío de incorporar a la comunidad en las intervenciones sociales*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Magister Psicología Comunitaria. Santiago.
- MINEDUC (2017). *Ley 21.040, que crea el Sistema de Educación Pública*. Santiago, Chile.
- MINEDUC (2017) *Percepción del impacto del trabajo en redes de mejoramiento escolar en la gestión de los equipos directivos*. Equipo de gestión de la coordinación de apoyo a la mejora educativa. División de Educación General. Santiago, Chile.
- MINEDUC (2017). *Estudio sobre la implementación de las redes de mejoramiento escolar. Informe final*. Coordinación Nacional de Apoyo a la Gestión Educativa. Santiago de Chile.
- MINEDUC (2017). *Revisión de las políticas educativas en Chile. Desde el 2004 al 2016. Informe Nacional*. Centro de Estudios Santiago, Chile.
- MINEDUC (2016). *Orientaciones para el apoyo técnico-pedagógico al sistema escolar*. División de Educación General. Santiago, Chile.
- MINEDUC (2015). *Ley 20.845 De inclusión escolar*, que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado.
- MINISTERIO DE HACIENDA (1993). *Ley 19.247*. Introduce modificaciones a la ley sobre impuesto a la renta, modifica tasa del impuesto al valor agregado, establece beneficio a las donaciones con fines educacionales y modifica otros textos legales que indica.
- Muijs, D. West, M. y Ainscow, M. (2010). Why network? Theoretical perspectives on networking and collaboration between schools. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol 21, N°1, (Págs. 5 – 26)
- Rodríguez-Gómez, D. (2015). *Gestión del conocimiento y mejora de las organizaciones educativas*. La Muralla. Madrid.
- Sánchez, S. (2014) Hacia una comunidad profesional de aprendizaje. Un intento de mejora para la formación permanente del profesorado. En Gairín, J. y Ramírez, G.. (Eds.). *Las instituciones educativas como promotoras de la equidad y del desarrollo sociocomunitario*. (Págs. 274 – 283). Taller de publicaciones Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago.
- Sánchez, M. (2001) *Desarrollo de habilidades de pensamiento. Procesos Básicos del pensamiento*. Editorial Trillas, México.
- SIES (2018). *Sistema de Información de Educación Superior*. Consultado el 14 de setiembre
- Varela, F. (1988). *Connaître: Les Sciences Cognitives, tendances et perspectives*. Gedisa Editorial. Editions du Seuil, París.
- Villalobos, C. y Quaresma M. L. (2015). Sistema Escolar chileno: características y consecuencias de un modelo orientado al mercado. En *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, Volumen 22, N°69. Universidad Autónoma Estado de México.

CAPÍTULO 4

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN COLOMBIA

Consuelo Arce González
Janeth González Rubio
Universidad de Tolima

CAPÍTULO 4:

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN COLOMBIA

Consuelo Arce González
Janeth González Rubio
Universidad de Tolima

4.1. Introducción

El mundo está informatizado gracias a la influencia que ha tenido el avance tecnológico en la transmisión de datos y a las nuevas facilidades de comunicación que nos ofrecen la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación. Estos avances han dado origen a nuevas formas de comunicación, nuevas formas de interactuar, de aprender, de investigar y de encontrar la información requerida en internet. El desarrollo de herramientas o plataformas de las redes sociales han alcanzado una gran importancia porque las personas o grupos de interés pueden siempre estar comunicadas e interactuar con un objetivo común. Las redes son estructuras o agrupaciones que se conforman con intereses particulares de todos los miembros que la integran generando espacios de amistad, de aprendizaje, de gestión, de dirección, de liderazgo y responsabilidad compartida. La siguiente definición sobre redes fue dada en las Jornadas sobre Gestión en Organizaciones del Tercer Sector en la Universidad Di Tella de Buenos Aires, Argentina, en noviembre de 2001:

“Las Redes son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos”. (2001).

Es así, como las redes a través de una plataforma, abren espacios para que personas que se conozcan o no, puedan interactuar con un objetivo particular para el intercambio y el conocimiento, con la ventaja de lograr un resultado producto de un trabajo colaborativo en donde los participantes aportan su conocimiento y experiencia de manera desinteresada para alcanzar los objetivos trazados en el grupo.

Betancourt, citado por Rico (2016) define la gestión educativa como:

“Un proceso en el que se comparten responsabilidades y obligaciones administrativas, decisorias, ejecutorias, de control y vigilancia permanentes, encaminadas a un constante mejoramiento de la educación impartida por el Estado desde sus distintas instituciones públicas y privadas, atendiendo a requerimientos socioeconómicos, políticos, jurídicos, histórico culturales, de distintos entornos, organizados dentro de los parámetros establecidos por el sistema educativo”. (Betancourt, 2002: 60).

De este modo, se entiende el rol tan importante que tiene la gestión educativa en los procesos de formación de los individuos y más aún, cuando las políticas públicas están enfocadas a la equidad, calidad y autoevaluación y acreditación de las universidades. La planificación y el manejo de los recursos juega también un papel importante en este proceso. De manera más específica, la Gestión educativa se “concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (Botero, 2009).

Al establecer la relación entre redes y Gestión educativa, se puede plantear que las redes han permitido ampliar la comunicación para la toma de decisiones en la Gestión educativa, ofreciendo una oportunidad de mejora y renovación académica, investigativa y social. Académica, en cuanto a que facilitan la construcción de nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje; investigativa por cuanto las redes permiten a científicos, docentes, estudiantes poner en escena el conocimiento desde contextos diferentes, compartir información y herramientas investigativas y conocer el estado del arte de la ciencia en todas las disciplinas. Desde lo social, permiten el acercamiento y contacto con las comunidades en las cuales se encuentra inmersa la institución educativa facilitando la construcción de programas educativos y planes fundamentados en las necesidades reales de una región.

El objetivo del presente documento es analizar desde el contexto general y normativo, cómo las redes para la gestión educativa cobran gran importancia en la medida en que se establezcan relaciones y vínculos que permitan a través de proyectos, recursos, servicios e información lograr los objetivos propuestos en la gestión educativa de en sus diferentes temáticas.

El presente apartado se encuentra dividido en cuatro secciones: en la primera se hace referencia al contexto general y normativo de las redes sociales en Colombia; en la segunda, se muestra un panorama sobre las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación; en la tercera, se ilustran algunas experiencias de interés; y en la cuarta, se plantean algunas reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación. Finalmente se relaciona las referencias bibliográficas.

4.2. Referencia al contexto general y normativo (referencia histórica y actual)

Hace unos 16 años, se empezó a hablar de las redes sociales en Colombia con My Space y Hi5, plataformas donde las personas interactuaban y compartían contenidos; en el 2004 nace Facebook, en el 2006 Twitter y en este año, Facebook deja de ser una red de uso exclusivo de los estudiantes y permite que personas mayores de 13 años puedan tener una cuenta en esta red. A partir del año 2011 Facebook y Twitter se consolidan como las redes con más usuarios en Colombia superando a My Space y Hi5.

En Colombia no existen normas que regulen las distintas redes sociales, se tienen normas de protección de la información y los datos que se encuentran guardadas en bases de datos digitales y éstas, son las que actualmente se aplican a las redes. La Constitución Nacional en su artículo 15, establece que:

“Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar a su buen nombre; tienen derecho a conocer actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas”.

Esto, permite garantizar el acceso legítimo a la información personal y los usuarios de las redes sociales pueden reclamar y demandar que se corrija o elimine la información que trasgreda contra la intimidad personal o familiar de las personas que se encuentren en las bases de datos compartidas y solo pueden ser intervenidas mediante orden judicial. Para dar cumplimiento a este artículo de la Constitución Nacional, el Gobierno ha creado algunos mecanismos como la Ley 1273 de 2009 “De la protección de la información y de los datos”, que determina cuáles son los delitos informáticos y establece la pena o castigo que se le imputa según sea el delito informático cometido. Ver Tabla 1.

Tabla 1: Ley 1273 de 2009 sobre delitos Informáticos

Artículo	Delito Informático	Castigo
Artículo 269A	Acceso abusivo a un sistema informático	Pena de prisión de 48 a 96 meses y multa de 100 a 1.000 smlmv.
Artículo 269B	Obstaculización ilegítima de sistema informático o red de telecomunicación	Pena de prisión de 48 a 96 meses y multa de 100 a 1.000 smlmv.
Artículo 269C	Interceptación de datos informáticos	Pena de prisión de 36 a 70 meses
Artículo 269D	Daño Informático	Pena de prisión de 48 a 96 meses y multa de 100 a 1.000 smlmv.
Artículo 269E	Uso de software malicioso	Pena de prisión de 48 a 96 meses y multa de 100 a 1.000 smlmv.
Artículo 269F	Violación de datos personales	Pena de prisión de 48 a 96 meses y multa de 100 a 1.000 smlmv.
Artículo 269G	Suplantación de sitios web para capturar datos personales	Pena de prisión de 48 a 96 meses y multa de 100 a 1.000 smlmv.
Artículo 269I	Hurto por medios informáticos y semejantes	Pena de prisión de 36 a 90 meses
Artículo 269J	Transferencia no consentida de activos	Pena de prisión de 48 a 120 meses y multa de 200 a 1.500 smlmv.

Fuente: Aspectos al utilizar las principales redes sociales en Colombia. Manuel Adolfo Alvarado Cardona. Revista Logos Ciencia y Tecnología. 2017.

Igualmente, la Ley Estatutaria 1581 de 2012 reglamentada parcialmente por el decreto 1377 de 2013, establece algunas disposiciones relacionadas con solicitar al usuario autorización para guardar la información personal garantizando que se les dará un uso adecuado respetando la normatividad.

El Decreto 032 de enero 14 de 2013 del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, crea la Comisión Nacional digital y de Información estatal, ésta, nace como una necesidad de garantizar la articulación entre todos los Sistemas de Información del Estado y la efectividad de las políticas del Gobierno Nacional en materia de gestión de Tecnologías de la Información en la que participe entidades del orden nacional con funciones relacionadas con la formulación de políticas. Su objetivo es además de articular las funciones de las instituciones del Estado en materia de Tecnologías, redes e información de instituciones educativas, oficiales, y en los demás sectores, fijar la visión estratégica de la gestión de la información, y establezca los lineamientos de política respecto de la gestión de la infraestructura tecnológica, información pública y ciberseguridad y ciberdefensa.

Por otro lado, la Resolución 1096 de mayo 7 de 2013 Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones. Por la cual se conforma el Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. A través de esta resolución se crean el Comité sectorial de Desarrollo Administrativo que cumple la función de desarrollar e implementar las políticas de Desarrollo Administrativo en el Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, lo cual hará parte de los planes de acción sectorial e institucional, realizar seguimiento, por lo menos una vez cada tres meses, a la ejecución de las políticas de Desarrollo Administrativo formuladas dentro del plan del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, publicar los avances y resultados del desarrollo de las políticas de acuerdo a la normativa vigente para tal fin, presentar ante el Departamento Administrativo de la Función Pública la evaluación del plan sectorial de Desarrollo Administrativo de la vigencia correspondiente.

A partir del 2017, las entidades encargadas de la educación del país se reunieron en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) para formular su Plan Estratégico en TIC, que permitirá ahorros en tiempo y dinero para el sector, la cual contó con la participación de 16 representantes de: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES); el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX); el Instituto Nacional para Sordos (INSOR); el Instituto Nacional para Ciegos (INCI), y el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (FODESEP).

El objetivo de esta construcción institucional fue definir las líneas estratégicas para la gestión de TI en el sector educativo, proponer las políticas y normas que deben regir a partir de la fecha para contar con un esquema de trabajo unificado dentro de un marco legal para la gestión pública de la educación en el país.

4.3. Panorama de las redes vinculadas en la organización y gestión de la educación

El mundo educativo está recibiendo el impacto de las TIC en todos sus ámbitos de actuación: gestión, enseñanza e investigación. La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; “su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos”. (Chacón 2014 p.152). Según Garrido (2014), las TIC serán integradas a la educación en los siguientes ámbitos: como recurso didáctico de acuerdo con lo que establezca el Proyecto Curricular, como medio de comunicación entre los distintos agentes implicados en el proceso educativo (profesores, padres, administración) y como recurso para la organización, gestión y administración del centro educativo” p.151

La evolución de las redes según Soto (2010), “parte de un primer período, cuando se establecen legalmente las redes universitarias en Colombia, dentro de la nueva concepción de universidad que se unía a la investigación, a partir del Decreto 080 de 1980 hasta la Constitución de 1991. El segundo período, a partir de la Ley 30 de 1992 con el impacto de la misma en la necesidad de presentar requisitos para la acreditación de programas de maestría y doctorado hecho que motivó la construcción de Redes académicas hasta el Decreto 1295 del 2010 que regula el Registro calificado y dentro de estos los programas en convenio” (p.243).

En Colombia, los porcentajes de población de 25 a 34 años de edad con educación terciaria han aumentado, pasando del 27% en 2015 al 28% en 2016, al respecto, las medias internacionales de la OCDE (43,1%) y de la UE22 (40,5%), también han crecido. Al comparar tales porcentajes con otros países, se refleja que en Colombia cada año más personas tienen acceso a la educación superior, esta población en otras latitudes se sitúa en el 18,8% en Argentina, en el 16,6% en Brasil, en el 29,9% en Chile, en el 28,9% en Costa Rica, en el 41% en España; en el 21,8% en México y en el 35% en Portugal. (Santillana, 2017).

En la actualidad y para Colombia, el reto en educación al 2021 es la creación de capacidades de orden personal e institucional para la generación de los Bicentenarios, a través de esquemas como la inclusión social que se vincula cada vez más con el acceso al conocimiento mediante la participación en redes con el uso de las TIC como herramientas para desenvolverse en un mundo globalizado. Desde este punto de vista el panorama es alentador teniendo en cuenta que en primer lugar existe una política enfocada en derechos humanos, inclusiva, pertinente, que incorpora innovación y que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y en la que participa toda la sociedad. En segundo lugar, se han promovido e implementado programas como Vive digital que es el plan de tecnología para los próximos años y busca dar un salto tecnológico mediante la masificación de internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional. (Rendón, 2012). Se creó el Sistema Nacional de Innovación educativa con uso de las TIC cuyas acciones son el fortalecimiento en la formación de docentes, certificación y redes y comunidades, así como el fortalecimiento a grupos y proyectos de investigación en TIC, haciendo énfasis en innovación educativa con uso de TIC, el acceso a la tecnología, innovación en prácticas, construcción de cultura de redes y generación de conocimiento (Rendón, 2012). Elevando los resultados educativos se incrementan los resultados sociales y económicos, se mejoran los indicadores de salud, la participación social, las tasas de empleo y las retribuciones. (Panorama de la Educación 2017[3]).

Además de los programas promovidos en parte por el Ministerio de Educación Nacional y por el Ministerio de las Tecnologías de Información y comunicación, las Instituciones de educación superior en el marco de su autonomía universitaria, se han preocupado por diseñar y abrir espacios y dependencias dedicadas a gestionar y poner en marcha programas de apoyo a la utilización de las tecnologías de información y comunicación, relacionadas con la construcción y fortalecimiento de redes, construcción y oferta de programas digitales o virtuales, uso de plataformas virtuales en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Adicionalmente y con el fin de enseñar a los colombianos a sacar máximo provecho de las herramientas tecnológicas, en pro de fortalecer las redes institucionales y académicas y con el objetivo de sensibilizar y educar a la gente en el uso eficiente de las TIC, el ministerio de las TIC, MinTIC, desarrolla una serie de programas y proyectos e iniciativas como 'ConVerTIC', 'Teletrabajo', 'En TIC Confío' y 'Redvolución' enmarcados en el componente 'Educación' del 'Plan Vive Digital para la gente', cuyo objetivo es fortalecer la apropiación tecnológica de los ciudadanos.

4.4. Algunas experiencias de interés.

Actualmente las redes son muy usadas en los entornos educativos por la facilidad de comunicación y de compartir recursos tanto para el aprendizaje, grupos de investigación como para la gestión educativa.

En Colombia se cuenta con algunas experiencias interesantes como son:

4.4.1. Asociación Colombiana de Universidades - ASCUN

ASCUN, es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, creada en 1957 y la conforman 88 instituciones públicas y privadas de educación superior en Colombia, con el propósito de tener un espacio permanente para la discusión de la problemática de las universidades colombianas y la interacción entre éstas y el Estado, promover la educación y el desarrollo académico.

Sus objetivos principales son ofrecer un espacio permanente para la discusión del presente y el futuro de las universidades colombianas, establecer una relación entre las universidades y el gobierno nacional, realizar investigaciones académicas sobre la educación superior, promover la educación por extensión, el desarrollo académico, la creación de redes de investigación, proveer servicios de información, y mantener relaciones institucionales e interinstitucionales. (Asociación Colombiana de Universidades - ASCUN).

Para el logro de los objetivos propuestos ha desarrollado las líneas estratégicas de Gestión y análisis de redes universitarias, Modernización y efectividad comunicativa e Innovación organizacional. Sus principales acciones tienen que ver con la ejecución de convenios de movilidad académica, formación para los directivos de las instituciones asociadas, representar a las instituciones en espacios permanentes de política pública, conformación de redes de fortalecimiento asociativo con componente internacional, aprendizaje colaborativo, mejoramiento a política institucional y aportes a política pública. El trabajo en red le permite generar espacios donde permanentemente se discuten temas relacionados con la educación superior.

4.4.2. Red de conocimiento “Colombia Aprende”

Esta red que se creó en el año 2004 en el marco del proyecto de Nuevas Tecnologías del Ministerio de Educación Nacional y que ahora pertenece a la Oficina de Innovación Educativa con el Uso de Nuevas Tecnologías del Ministerio de Educación Nacional. En esta red los docentes y directivos de las instituciones educativas desde el nivel de educación básica hasta la educación superior, encuentran recursos y servicios para el mejoramiento de los procesos educativos. Los investigadores también encuentran allí un espacio para fortalecer sus conocimientos e interactuar con sus pares tanto a nivel nacional como internacional.

En este momento preside la Red Latinoamericana de Portales Educativos (RELPE) y la UNESCO lo ha considerado, como uno de los tres mejores Portales de América Latina y el Caribe.

4.4.3. Red de Universidades Colombianas por la Discapacidad

La Red Colombiana de Universidades por la Discapacidad, RCUD, se creó sin ánimo de lucro en el año 2005 con universidades públicas y privadas que a su vez se articulan con organizaciones y personas naturales con el propósito de interactuar y compartir experiencias y prácticas conducentes a facilitar y apoyar el proceso de inclusión de personas con discapacidad a las instituciones de educación superior. Este proceso lo realiza a través de 3 nodos: El nodo académico investigativo encargado de generar el conocimiento que favorezca la inclusión de este grupo a las instituciones de educación superior. El nodo de proyección social, divulgación y promoción que tiene la responsabilidad de gestionar y articular con el Estado y las empresas proyectos que respondan a las necesidades y problemas de la población discapacitada y el Nodo político, social y de gestión que lidera y promueve la construcción e implementación de las políticas públicas para esta población.

4.4.4. Rudecolombia - Red de Universidades Estatales de Colombia

La Red de Universidades Estatales de Colombia RUDECOLOMBIA se creó en el año de 1996 con la unión de esfuerzos de recursos humanos y financieros de las universidades de Atlántico, Cartagena, Cauca, Magdalena, Nariño, Quindío, Tolima, Tecnológica de Pereira y Pedagógica y Tecnológica de Colombia para organizar y crear el Doctorado en Educación en red y gestionar proyectos de investigación entre universidades colombianas e internacionales promoviendo el intercambio de estudiantes y docentes entre instituciones de educación superior e instituciones de investigación con el fin de consolidar la comunidad académica de los grupos de investigación en esta área. Este es el primer doctorado en red que se oferta en Colombia para la formación de investigadores con la perspectiva del trabajo en red en el contexto internacional nacional y regional.

4.4.5. Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada - RENATA

La Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada, RENATA se creó en el año 2007, es la red nacional de investigación y educación de Colombia que congrega a más de 100 instituciones de Colombia para interactuar con más de 18.700 instituciones de 137 países que están conectadas a la red Renata a través de la REDCLARA - Corporación Latinoamericana de Redes Avanzadas-, cuyo objetivo es fortalecer el desarrollo de la ciencia, la educación y la innovación en Latinoamérica con el uso de redes y tecnologías de información de alto rendimiento para satisfacer las necesidades de los grupos y centros de investigación interesados en desarrollar proyectos colaborativos, acceso remoto a diferentes recursos disponibles, simulación en entornos virtuales de aprendizaje e interconexión entre laboratorios especializados en todo el mundo.

4.4.6. Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior - RCI

Esta red nació en la década de los 90 con el fin de facilitar los procesos de internacionalización de la educación superior, propiciando la cooperación, incorporación e integración de las universidades colombianas, con el resto del mundo. Está conformada por nueve nodos regionales que vinculan las instituciones de educación superior para trabajar de manera colaborativa.

4.4.7. Red de Liderazgo Escolar

Esta iniciativa nació en 1998 como un proyecto de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Actualmente, la RedLider se está ampliando para cubrir toda América Latina. El objetivo de esta red es fortalecer las capacidades de liderazgo técnico e institucional de los directivos y funcionarios de centros escolares, a través de cursos de liderazgo escolar, proyectos de cooperación y software como apoyo a la gestión educativa. En el desarrollo del proyecto Liderazgo Escolar, se debatió sobre la necesidad de crear una red de rectores y actores en torno al tema de liderazgo educativo y así surgió la Red de Liderazgo Escolar como un espacio interacción mediada por las TIC para intercambiar saberes a nivel local, nacional e internacional con sus pares a nivel de personas, grupos e instituciones.

4.4.8. Red de Gestión y Calidad Educativa

Promovida por la Fundación Proantioquia y la Secretaría de Educación de Medellín, varias Instituciones Educativas se han unido en torno a la construcción del saber pedagógico, la sistematización e

investigación en temas relacionados con la gestión escolar y la calidad, para generar sinergias entre todas las instituciones, comunicar sus logros y mejorar la comunicación entre ellas y hacia instituciones públicas y privadas. Este trabajo se desarrolla en alianza con la Escuela del Maestro, centro privilegiado de la ciudad para la cualificación profesional de los directivos docentes, así como también con la Universidad Pontificia Bolivariana y el Programa Medellín Digital. Para lograr sus objetivos, la Red se ha organizado en tres nodos, así:

- Nodo de sistematización. Busca articular la ruta de formación integral en la que convengan los aspectos formativos y académicos, para asegurar la calidad en el proceso educativo.
- Nodo de formación. Busca trazar la ruta de formación con estrategias para la ciudad respeto a la formación integral de docentes, según el contexto y criterios de la Red de Calidad.
- Nodo de investigación. Busca construir colectivamente escenarios de reflexión y de acción orientados a la comprensión de los rasgos, las prácticas y las características que hacen que los procesos de educación en la ciudad de Medellín logren los objetivos de transformación e inclusión social, específicamente en el espacio de la escuela y en la relación maestro-estudiante. Alianza: Secretaría de Educación de Medellín – Escuela del Maestro y Proantioquia.

4.4.9. Red nacional para el aprendizaje y el uso de la tecnología

Esta iniciativa legislativa tiene como finalidad el establecimiento de una red telemática que permita al sistema educativo incorporarse a la Sociedad de la Información. Pretende que la tecnología se use como herramienta para generar ambientes de aprendizaje colaborativos que motivan a estudiantes a concebir el aprendizaje más allá del aula de clase e incentiven su interés y curiosidad por la investigación. Está siendo liderado por el Ministerio de Educación (Uso de las TIC), para lo cual se diseñó el Plan maestro que en la actualidad lo constituye 78 proyectos de varias regiones del país y que contiene tres grandes líneas de acción de este proyecto se orientan al diseño y desarrollo de los procesos y a la organización; al mejoramiento de la infraestructura tecnológica, y a la consolidación y el fomento de contenidos de calidad.

Las cuatro regiones del país, Norte, Occidente, Suroriente y Nororiente, tienen un gerente que representa sus intereses, coordina los planes de acción y hace el respectivo seguimiento del uso e impacto. De esta manera responden al modelo de trabajo colaborativo entre docentes e interlocutar con otros docentes del país y a su vez con el Ministerio de Educación Nacional. “Cada líder o gerente se encarga de asegurar que su entidad territorial ejecute los componentes del proyecto en sus planes de acción. Además, coordina las acciones para la conectividad en las escuelas; la dotación de computadores; fomenta el uso del Portal Colombia Aprende (www.colombiaprende.edu.co); identifica las experiencias significativas en la región para que comunidades educativas de otros lugares se las apropien, y establece alianzas estratégicas con los sectores privado y académico para poner en marcha y monitorear su plan de trabajo”. (MEN, 2005, p.1)

4.4.10. Corporación Red de Instituciones de Educación, Investigación y Desarrollo del Oriente Colombiano (Unired)

Funciona como una Corporación de carácter mixto, sin ánimo de lucro, conformada por instituciones de educación, investigación y desarrollo del oriente colombiano (Santander, Boyacá, Norte de Santander, Arauca y Casanare). Su misión es “Articulamos las instituciones de educación, investigación y desarrollo del oriente del país, con el fin de promover el crecimiento regional a través de la

prestación en conjunto de servicios, propuestas y programas educativos, de investigación científica, tecnológica y humanística e innovación, optimizando los recursos existentes en sus instituciones y ofreciendo la posibilidad de canalizar recursos financieros, técnicos y tecnológicos de orden local, nacional e internacional en beneficio de sus miembros y de la comunidad en general” (Unired s.f).

Entre sus acciones esta interactuar, realizar trabajo colaborativo, fomentar la academia y la investigación a nivel regional, realizar alianzas estratégicas entre universidad, sociedad y estado para a través de ellas contribuir a la promoción de la innovación, la investigación y el desarrollo. El portafolio que ofrecen es amplio, realizan videoconferencias, formación, divulgación, negociaciones conjuntas entre los asociados, préstamos interbibliotecarios, etc. Estas actividades las llevan a cabo a través de los comités técnicos, académico y de investigaciones, comité de bibliotecas y comité de comunicaciones y de las mesas sectoriales. Realizan el concurso InnovaTe como una forma de promover y reconocer la labor académica e investigativa.

4.4.11. Red Universitaria Antioqueña (Ruana)

La Red Universitaria Antioqueña, RUANA, es una red académica, con sede en la ciudad de Medellín-Antioquia, que agrupa a organizaciones que integran el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia: Instituciones de Educación Superior, Centros de desarrollo tecnológico, Centros de investigación, Empresas que contemplan actividades de ciencia y tecnología, Hospitales que tienen un componente investigativo, y Museos; que utilizan los servicios de la Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada – RENATA.

RUANA, está integrada actualmente por 27 instituciones y tiene como objetivo contribuir al desarrollo integral de la región y el país mediante el diseño y ejecución de proyectos de investigación e innovación, trabajo colaborativo y transferencia de conocimiento. Desarrolla diferentes líneas de trabajo en las comunidades de: Desarrollo de sistemas de información, E-Learning, repositorios digitales, Robótica, E-Salud. El trabajo de la red se apoya en dos comités: Técnico y Académico, en los cuales cada institución que hace parte de RUANA nombra un representante y definen autónomamente, según la dinámica del comité, la frecuencia con la cual se reunirán. (RUANA, s.f).

4.4.12. Red Universitaria Mutis

La Red Universitaria Mutis (RUM) se creó en el año 1997 para ofrecer programas académicos en conjunto. Es una institución sin ánimo de lucro integrada por las siguientes entidades: La Universidad Autónoma de Manizales –UAM, la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente –CUAO, la Universidad Autónoma de Bucaramanga –UNAB, la Corporación Universitaria de Ibagué –CORUNIVERSITARIA, la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar –CUTB, y la Fundación Universitaria de Popayán –FUP, que promueven el desarrollo integral humano y social. Busca fortalecer, impulsar y canalizar las relaciones internas y afianzar vínculos internacionales de las entidades que la conforman.

A partir del año 2001 amplió su campo de acción a las áreas de internacionalización, promoviendo la movilidad de sus estudiantes y docentes y crea el primer portal de la Red Mutis y el de universidad-empresa conformando una red de conocimiento e integrando nuevos miembros como la Fundación Instituto Tecnológico Monterrey, en representación del ITESM de México, la Fundación Suramericana de Medellín, UNIMINUTO y la Fundación Manuel Mejía. Su misión consiste en “La Red Mutis tiene la Misión de desarrollar relaciones de cooperación e intercambio entre las instituciones que la conforman y entre ellas y las demás instituciones de educación superior, en los órdenes nacional

e internacional, así como con otros sectores económicos, políticos, sociales y culturales, con el fin de generar alianzas que produzcan resultados de interés académico y convergencia de fortalezas institucionales que contribuyan a hacer de la educación superior un sistema moderno, productivo, competitivo y de calidad excelente”

4.5. Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación

Como consideraciones finales resaltamos la importancia que ha tenido el Ministerio de las TIC y el Ministerio de Educación en la conformación de la actual infraestructura tecnológica en el ámbito educativo colombiano. Como se ha podido observar, ha existido una progresiva implementación de políticas, programas, estrategias y planes de acción que han permitido crear redes para la gestión educativa, generalizar el acceso a ellas y el uso de las tecnologías en las instituciones de educación superior en las regiones. En este sentido, también hay que reconocer la labor de las universidades en su compromiso de adoptar e implementar las TIC para fines de gestión, formación e investigación.

Uno de los factores para mejorar la calidad de la educación superior está relacionado con la administración o gestión educativa en las tres dimensiones misionales de las IES, investigación, academia y extensión. Para desarrollar este objetivo se hace necesaria la planificación de programas de capacitación dirigidos a los docentes, especialmente aquellos que no son nativos digitales, con el fin de brindar elementos teóricos y prácticos que le permitan aumentar su capacidad de participar en redes nacionales e internacionales y brindar a los estudiantes las herramientas tecnológicas que orienten su formación, participación y gestión de su propia formación.

Dado los actuales cambios y retos a los que se enfrenta la educación, no es posible hablar de Gestión educativa sin considerar el uso masivo de las TIC y en especial el fortalecimiento de redes académicas e investigativas. Las Instituciones de Educación Superior deben generar esquemas que contribuyan a conectar y establecer vínculos con la llamada Triada Universidad- empresa- estado, la cual se constituye en un canal de comunicación que permite: Establecer redes para transferir conocimientos, retroalimentar procesos educativos, permitir la movilidad de estudiantes y docentes, conocer experiencias significativas, y contribuir a generar política pública en materia de instrumentos para la Gestión educativa desde el uso de las redes y TIC. Las TIC proporcionan muchas ventajas a las nuevas formas de relacionarse, ofreciendo posibilidades innovadoras de organización, pero algunos autores reconocen también sus debilidades en cuanto al uso indebido que le dan algunas personas, por lo que deben asumirse como el medio que ayuda a promover, gestionar, trabajar en equipo para construir conocimiento.

El uso de las redes como dispositivo a la Gestión Educativa ha permitido crear programas virtuales a través del uso de las TIC. Conseguirlo, requiere tener una red propia con unos servidores de alta capacidad debidamente conectados a los servidores de la web y el Internet, además de contar con software y con una biblioteca virtual que permita difundir la lectura de textos y documentos a los estudiantes conectados en forma digital. La investigación también es una de las dimensiones que deberá estar presente en este mundo electrónico, debiendo de estar conectada a las redes nacionales e internacionales de investigación. Se propone que todos los recursos digitales, telemáticos, virtuales, comunicacionales que componen el sistema de las TIC en Colombia se traduzca en una

mayor utilización por parte de docentes, estudiantes, directivos de las bases de datos, aplicaciones educativas, teleconferencias, repositorios, etc., con el fin de fortalecer las redes para efectos de trascender el conocimiento, la ciencia y la tecnología.

Las redes se constituyen en una herramienta útil para proporcionar desde los centros y grupos de investigación de las universidades, servicios relacionados con la difusión de los resultados de las investigaciones que debe incluir, por supuesto, la aplicación de la web para su gestión, que contenga aspectos como información sobre convocatorias, guías para elaboración de proyectos de investigación, difusión de resultados, celebración de eventos científicos como congresos, jornada, simposios, entre otros.

Para concluir con este apartado, y haciendo alusión a las plataformas y herramientas para hacer gestión educativa, será necesario seguir planteando alternativas de mejora que permitan la interacción y articulación los actores y agentes educativos; sin embargo, igualmente importante será plantear un esquema que evite duplicidades con plataformas y redes ya existentes. La infraestructura tecnológica, las redes, las políticas, los programas han servido para la gestión en el ámbito educativo; ahora, el reto será innovar y evaluar sus usos en pro de una mejora en la calidad educativa incluyente.

4.6. Referencias Bibliográficas

- Alvarado Carmona, M. (2017). Aspectos legales al utilizar las principales redes sociales en Colombia. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 8 (2), 211-220.
- Botero CH., C.A. (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Colombia. Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653. N.º 49/2 – 10 de abril de 2009. Edita: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Disponible en
- Chacón M.L.(2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad, *Omnia*, vol. 20, núm. 2, 2014, pp. 150-161 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>. (Consulta: 10/08/2018).
- Constitución Política de Colombia (1991). Disponible en <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-15>. (Consulta: 15/08/2018).
- Decreto 032 de 14 de enero de 2013. MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Por el cual se crea la Comisión Nacional Digital y de Información Estatal. del Diario Oficial No. 48.673. Disponible en <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2014/Documents/ENERO/31/DECRETO%20135%20DEL%2031%20DE%20ENERO%20DE%202014.pdf>. (Consulta: 10/08/2018).
- Fundación Empresarios por la Educación (2018). *Red de Liderazgo Escolar*. Disponible en <http://redlideres.fundacionexe.org.co/acerca-de-la-red/que-es-rle/>. (Consulta: 17/09/2018).
- Garrido A., M.C., Montero M., J. (2014) Editor(s): Jesús Valverde Berrocoso Published by: Dykinson, S.L. (2014) Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1k2356d.7>. (Consulta: 05/08/2018).

- Ley 1273 de 2009 de Colombia, “de la protección de la información y de los datos”. Disponible en <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3705.html>. (Consulta: 25/08/2018).
- Ministerio de Educación Nacional Colombia (2018). *Red de Liderazgo Escolar*. Disponible en <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-137635.html>. (Consulta: 15/09/2018).
- Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12. Disponible en http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es. (Consulta: 18/09/2018).
- PROANTIOQUIA (2012). Red de Gestión y Calidad Educativa. *Educación*, noviembre 7, 2012. Disponible en <https://www.proantioquia.org.co/red-de-gestion-y-calidad-educativa/>. (Consulta: 05/08/2018).
- Rico, A.D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia* 12(1): 55-70
- Soto, A., Diana E. (2010). Redes Universitarias en Colombia. Nueva concepción histórica para la Universidad. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*. ISSN 0122-7238, N°. 15, 2010. págs. 241-270. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3618708>. (Consulta: 15/09/2018).
- Zamora, M. (2001). *Jornadas sobre Gestión en Organizaciones del Tercer Sector en la Universidad Di Tella*. Buenos Aires, Argentina, noviembre de 2001.
- Red Universitaria Mutis (2018). *Portafolio Institucional*. <https://www.redmutis.org.co/index.php/about-us>. (Consulta: 03/09/2018).
- Fundación Santillana (2018). *Panorama de la Educación 2017*. Disponible en <http://conocimientoeducativo.com/2018/04/25/panorama-de-la-educacion-2017-una-mirada-centrada-en-colombia/>. (Consulta: 03/09/2018).
- Rendón H. (2012). *Políticas de integración de TIC en los sistemas educativos ¿De dónde surgen?* MEN. Oficina de Innovación Educativa con Uso de Nuevas Tecnologías. Disponible en https://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-311722_archivo9_pdf.pdf
- MEN (2005). *Red nacional para el aprendizaje y el uso de la tecnología* Altablero.No.33 febrero-marzo 2005. Disponible en <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87595.html>.
- Red Universitaria UNIRED (2018). Disponible en <http://unired.edu.co/index.php/nuestros-servicios>. (Consulta: 15/09/2018).

CAPÍTULO 5

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN ECUADOR

Ana Garzón Castrillón

Universidad Estatal del Milagro

Mario González Rodríguez

S12 Lab. Universidad de las Américas

Janeth González Rubio

S12 Lab. Universidad de las Américas

CAPÍTULO 5:

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN ECUADOR

Ana Garzón Castrillón

Universidad Estatal del Milagro

Mario González Rodríguez

S12 Lab. Universidad de las Américas

Janeth González Rubio

S12 Lab. Universidad de las Américas

5.1. Introducción

El sistema de educación superior en Latinoamérica, coherente con la tendencia mundial, viene fortaleciendo en las dos últimas décadas la cooperación regional e interinstitucional, como estrategia de apoyo para la mejora continua de la educación, la gestión y transferencia del conocimiento, y la defensa de la educación como un derecho humano y bien social, entre otros.

La Conferencia Regional de Educación Superior del 2008 enfatizó en la necesidad de realizar “transformaciones profundas en ejes que dinamizan el desarrollo de la región, entre los cuales, uno de los más importantes, es la educación y en particular la educación superior” (OEI, 2008, p. 2). En su declaración, se analizan siete temas que demandan la atención urgente y la planificación de acciones concretas dirigidas a (OEI, 2008):

- El reconocimiento de la educación superior como un derecho humano y bien público social.
- La ampliación de la cobertura y la necesidad de flexibilización, diversidad y articulación entre las instituciones para cubrir nuevas demandas.
- La reivindicación del carácter humanista de la educación superior y la formación integral.
- La superación de las brechas científicas y tecnológicas respecto a países más desarrollados.
- La cooperación e integración regional por medio de redes para compartir el conocimiento, ofrecer soluciones a problemas estratégicos y para la superación de desigualdades en el contexto global respecto a la internacionalización de la educación superior.
- La prevención para evitar de la emigración de personas con alta cualificación.
- La inclusión de la agenda gubernamental de los países latinoamericanos y organismos multilaterales el impulso para la construcción de un espacio de encuentro latinoamericano de educación superior.

En esta misma línea, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010) del Ecuador y sus normas complementarias, promueven estos siete temas, entre ellos la cooperación entre las universidades ecuatorianas, su participación en redes nacionales e internacionales como mecanismo que aporta a la excelencia educativa. La dinámica del sistema de educación superior en este nuevo entorno

de la política educativa nacional y en el contexto internacional de globalización de la educación, ha conducido a la creación de redes entre universidades nacionales y a su participación, menos numerosa, en redes internacionales. En este punto, es importante destacar que dentro de la política gubernamental, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) viene promoviendo el Proyecto de Redes Académicas conformado por 23 redes donde participan las universidades para tratar temas académicos, interinstitucionales y transversales de las diferentes áreas del conocimiento.

En este documento se presenta la política de educación superior del Ecuador y su apoyo al trabajo en red; la descripción de las redes nacionales y el análisis de sus interrelaciones internas; y, finalmente, la reflexión acerca de sus posibles efectos en la gestión educativa desde una perspectiva del “deber ser”, porque un gran número de las redes analizadas son de creación reciente y todavía no hay evidencias públicas sobre su impacto.

5.2. Las redes desde la perspectiva de la Ley educativa

La Ley Orgánica de Educación Superior del 2010, se emite después de la modificación de la Constitución de la República del 2008. La implementación de la LOES tiene entre sus objetivos motivar un cambio y re-direccionamiento del sistema de educación superior, en especial en temas relacionados con: la gratuidad y mayor cobertura por parte de las instituciones públicas; la calidad de la educación y de las instituciones; la creación y transferencia del conocimiento; y la importancia de la participación del sistema de educación superior ecuatoriano en el contexto global.

La LOES (art.138, pp. 36) presenta como acción necesaria en el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior – IES- (universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores), las relaciones interinstitucionales entre IES nacionales y con instituciones internacionales, con dos objetivos principales: a) facilitar la movilidad de profesores (docencia e investigación) y de estudiantes y b) promover la colaboración para el desarrollo de investigaciones, actividades académicas, culturales y de vinculación con la sociedad.

Este tema tiene un tratamiento más amplio en el Reglamento de Régimen Académico (CES, 2013,2016), el título VIII está dedicado a dar orientaciones para la conformación de redes académicas en los siguientes términos:

- Integración de colectivos académicos: las IES asignarán horas en su planificación académica para que profesores integren colectivos (al interior de su IES o de diversas IES) para el diseño de proyectos de investigación y procesos de autoformación, entre otros.
- Redes entre distintos niveles de formación de la educación superior: las universidades y escuelas politécnicas, bajo su dirección, pueden suscribir convenios de cooperación académica con institutos técnicos y tecnológicos superiores.
- Redes académicas nacionales: las IES pueden conformar redes locales, regionales o nacionales para: diseñar y ofrecer carreras y programas de formación superior, con titulación

otorgada por una o más IES, previa aprobación del CES; diseño y ejecución de proyectos de investigación o vinculación con la sociedad.

- Redes académicas internacionales: las IES conformarán estas redes para la ejecución de carreras y programas (con organización conjunta, titulación conjunta) previa aprobación del CES, para investigación, educación continua, innovación tecnológica, movilidad académica de estudiantes y personal académico.

Complementario a estos lineamientos, están aquellos relacionados con la evaluación y acreditación de la calidad de las IES y de sus programas académicos. El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior-CEAACES está encargado de estos procesos y en sus modelos para la acreditación institucional está presente la necesidad de conformación de redes y se evalúa en dos indicadores específicos: a) el indicador planificación de la investigación demanda evidencias que certifiquen que la IES ha solicitado y obtenido fondos externos para la ejecución de proyectos de investigación, en algunos casos la asignación de los fondos externos tienen entre sus requisitos el trabajo en red con IES nacionales o de otros países; y b) el indicador de políticas sobre internacionalización, comprende: la cooperación estratégica internacional, el establecimiento de convenios interinstitucionales y la identificación de campos de conocimiento susceptibles de cooperación estratégica internacional para la formulación de proyectos de investigación (CEAACES, 2015, 2018).

Dentro de esta perspectiva de calidad educativa, el Consejo Nacional de Educación Superior (CES) y la SENESCYT vienen promoviendo desde el 2014 la conformación de redes entre las IES. Progresivamente, instituciones públicas y privadas se integran a las redes y, actualmente, existen 23 redes académicas de diferentes áreas del conocimiento, que tienen como objetivo la armonización de los proyectos de diseño o rediseño de la oferta académica en cada área de conocimiento (rediseño, reestructuración o diseño de nuevas carreras), la identificación de líneas de investigación coherentes con la matriz productiva del país y de las agendas zonales, y la definición de técnicas y estrategias de ejes transversales de la educación superior, entre ellos la igualdad.

El sistema de educación superior del Ecuador está en un proceso de fortalecimiento del trabajo colaborativo entre IES nacionales y con instituciones internacionales. Una estrategia ha sido la conformación de redes académicas que no solo permiten dar cumplimiento de la normativa nacional, sino que también tendría un efecto positivo, en el mediano plazo, sobre el proceso de mejora continua de la educación superior, siempre que los objetivos propuestos en cada red se cumplan.

5.3. Panorama sobre las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación superior.

5.3.1. Conceptos generales.

Las redes son organizaciones formales conformadas por instituciones o personas que se reúnen entorno a objetivos o problemas específicos. Este concepto se utiliza en el ámbito social, político, tecnológico, industrial, administrativo, académico y especialmente en el cibernético (Aranda, 2016).

Newman (2003) realiza la siguiente clasificación de redes a partir del análisis de estudios previos:

Redes sociales: es un conjunto de personas o grupos de personas con algún patrón de contactos o interacciones entre ellos, por ejemplo la amistad entre individuos, las relaciones comerciales entre las empresas y las relaciones entre familias. Son redes de afiliación, los participantes colaboran en grupos y el enlace entre individuos se establece por medio de membresía de un grupo común; y generalmente tienen una “estructura de comunidad”, las personas se dividen en grupos de interés, ocupación, edad. Este tipo de redes han sido objeto de estudio a partir de 1930 por parte de sociólogos para analizar el funcionamiento de la sociedad humana y típicamente los estudios de estas redes abordan los temas de centralidad, es decir, el análisis de la conexión entre los individuos y la influencia que uno ejerce en el otro, y de conectividad, identificando cómo las personas están conectadas entre sí a través de la red.

Redes de información: en este tipo de red está la red de citas entre documentos académicos, nuevos artículos científicos citan trabajos anteriores relacionados con el tema, y la World Wide Web, es una red de páginas web con información, las páginas están unidas por hipervínculos.

Redes tecnológicas: son redes diseñadas para la distribución de un producto, servicio o información, su estructura está claramente delimitada por el espacio y la geografía, entre ellas están las redes de ferrocarriles, de energía eléctrica, la red telefónica y el internet (red de conexión física entre computadoras).

Redes biológicas: son representaciones de sistemas biológicos, ejemplos de este tipo de red son las redes metabólicas, la red de regulación genética, la red alimenticia y las redes neuronales.

5.3.2. Las Redes Académicas en el Sistema de Educación Superior.

A partir del concepto general de redes y de la clasificación presentada en el numeral anterior, elaboramos la siguiente definición: las Redes Académicas en el sistema de educación superior son redes sociales que tienen como objetivo el trabajo colaborativo entre IES, investigadores y profesionales, dirigido a mejorar la calidad de la educación, a la generación y gestión del conocimiento, y a la formulación e implementación de soluciones a los problemas de la sociedad. De esta manera, “el trabajo en red es una vía para unir esfuerzos, complementar capacidades e intercambiar conocimientos y experiencias, por esta razón se conforman redes con diferentes fines y objetivos” (Rodríguez, 2015, p.2).

En esta misma línea, la ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior-México) define las redes de colaboración académica como “el conjunto de instituciones

vinculadas con el propósito de desarrollar proyectos comunes y/o proponer soluciones a problemáticas específicas que emergen del desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de instituciones educativas, en este caso de educación superior, a partir del diálogo y el flujo permanente de recursos, información y conocimientos” (Hernández, 2012, p.77).

Del análisis de redes académicas y de su experiencia, Almuiñas y Galarza (2016, p.25) concluyen que para la conformación de una red académica se necesita:

- Justificación adecuada de su(s) perfil(es) y definición de su radio de influencia.
- Determinación clara de su misión y objetivos (investigación, formación y capacitación, etcétera), así como de sus líneas de trabajo.
- Identificación de los *stocks* de conocimientos de sus miembros y diseño de los flujos de comunicación pertinentes para responder a sus relaciones multidireccionales.
- Estrategia adecuada para promover el intercambio y movilidad de sus miembros.
- Captación y compromiso del talento humano implicado (profesores, investigadores, especialistas, otros).
- Apoyo de las autoridades de cada IES miembro.
- Adecuado nivel de complementariedad entre sus miembros.
- Sistema de información y medios de difusión de los resultados.
- Estructura y funciones bien definidas (organización interna).
- Normativas académicas y administrativas adecuadas para su funcionamiento.
- Infraestructura tecnológica de apoyo.
- Presupuesto.

En el sistema de educación superior, las redes académicas se dirigen a fortalecer la calidad y la gestión de las funciones principales de la IES en un contexto global: la formación integral de los estudiantes, la investigación y la extensión (vinculación con la sociedad). En este contexto son comunes los siguientes tipos de redes académicas:

Redes académicas de expertos o comunidades epistémicas: una comunidad epistémica es una “red de profesionales con reconocida experiencia y competencia en un campo particular. Debido a su conocimiento especializado, las comunidades epistémicas cuentan con suficiente “legitimidad” en el área de políticas dentro de un campo determinado (Haas, 1992:p. 3, en Maldonado, 2005, p.108). Estas redes tienen como objetivo el análisis, rediseño y/o diseño de programas académicos, el trabajo colaborativo de especialistas en un área de conocimiento obtiene reconocimiento de las instituciones gubernamentales que gestionan la política de educación nacional. Son redes dirigidas a mejorar la calidad de la formación en el sistema de educación superior.

Redes de colaboración científica: la colaboración científica es cada vez más frecuente entre investigadores, los investigadores comparten ideas o proyectos de investigación o de vinculación

con la sociedad, desarrollan de manera conjunta la investigación (parcial o totalmente) y finalmente, comparten la coautoría de artículos científicos (Olmeda et al, 2008). Este tipo de red contribuye al avance científico resultados del intercambio y creación de conocimiento por parte de los investigadores.

Redes sociales digitales científicas (RSDC): surgieron en la década pasada, son comunidades que utilizan los ecosistemas de servicios de software, repositorios y plataformas de la red. Estas comunidades virtuales amplían la visibilidad de los resultados de estudios científicos y de sus investigadores (perfiles académicos y profesionales), facilitan el intercambio de conocimiento, la consulta en línea y descarga de documentos, proyectos e investigaciones; además, gestionan el análisis de índices de impacto y realizan el seguimiento de las publicaciones de los investigadores, estable rankings de posición de IES (Calva y Portilla, 2016). Ejemplo de estas redes son: Mendeley y ResearchGate.

Redes de colaboración académica internacional y para la internacionalización de la educación: el objetivo de estas redes es promover y lograr la participación de las IES en el fenómeno mundial de la globalización (Rodríguez, 2015). Beaver y Rosen (1978, en Rodríguez, 2015, p.9) reportan 18 motivos para llevar a cabo la colaboración internacional, entre ellos están:

- Facilitan el acceso a equipo, recursos y materiales de los que no dispone la institución de origen.
- Incrementa la posibilidad de acceder y beneficiarse de fondos de financiamiento.
- Se obtiene mayor prestigio, visibilidad y reconocimiento no solo en el país de origen, sino a nivel internacional.
- Se asume la resolución de problemas de mayor envergadura.
- Se aumenta la productividad de los equipos de investigadores.
- Es una vía para aprender nuevas técnicas y habilidades.
- Se comparte el entusiasmo de una disciplina con colegas de otras latitudes.
- Facilita la identificación y reducción de los errores de investigación.

Las redes académicas de las IES que actualmente existen en el Ecuador se pueden clasificar dentro de estos tipos de redes antes descritas, las presentamos en el siguiente apartado.

5.3.3. Las Redes Académicas en el Sistema de Educación Superior del Ecuador.

En la última década, la tendencia en el contexto de educación superior en el Ecuador ha sido la conformación de redes académicas con misión, objetivos y compromisos diferentes, algunas de ellas con apoyo de entidades gubernamentales y otras con apoyo de las autoridades de las IES. A continuación presentamos las principales redes académicas.

a. Proyecto de Redes Académicas-comunidades epistémicas.

Este proyecto es promovido y coordinado por Consejo Nacional de Educación Superior (CES) y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT). Tuvo su inicio en el 2014 con los siguientes objetivos: “promover y acompañar la articulación de redes conformadas por

las IES y la articulación e intercambio entre redes; promover e impulsar la articulación con actores sociales, del sector público, privado, redes internacionales; apoyar el trabajo técnico-metodológico para impulsar los procesos de conformación y fortalecimiento de la red; y apoyar el trabajo en torno a los procesos formativos de grado y posgrado, proyectos de investigación y vinculación con la sociedad” (SENESCYT, 2015, p. 20).

Para la construcción de las redes el CES trabajó con los siguientes principios (CES 2015, p.7):

- La arquitectura del sistema red de educación superior tiene como eje articulador las capacidades de producción del conocimiento y los aprendizajes de las IES expresados en sus dominios científicos, tecnológicos y humanísticos.
- Los circuitos de expansión de potencialidades e interacción entre las IES no están sujetos a la categorización de las universidades, sino a sus capacidades y trayectorias diferenciadoras de producción del conocimiento y los aprendizajes profesionales.
- La caracterización de las capacidades de producción del conocimiento y aprendizaje de las IES referidos a los dominios, es lo que define los circuitos en los que se ubican inicialmente en el sistema red de educación superior.
- Las políticas de educación superior de la SENESCYT actuarán como fuerzas impulsoras de las IES y por tanto de la dinámica de movilidad de los circuitos.

Las redes conformadas dentro de este Proyecto son redes académicas de expertos, de profesores e investigadores que participan en representación de sus IES; son comunidades epistémicas de co-creación dirigidas a la armonización de los diseños o rediseños de la oferta académica (carreras/licenciaturas de grado y posgrado), la identificación de las líneas de investigación coherente con la matriz productiva y agendas zonales, y la definición de técnicas y estrategias de trabajo para la transversalización en la educación superior en los ejes de igualdad, entre otros (SENESCYT, 2015).

Las 23 redes de este proyecto están constituidas por universidades públicas y privadas, trabajan en el diseño curricular de programas en cada una de las disciplinas, siguiendo los lineamientos del Régimen Académico, construyendo la estructura curricular y los perfiles profesionales integrados a las necesidades del contexto laboral actual (Moscoso et al, 2017). En el cuadro 1 se presenta las redes, universidades que participan y los talleres de acompañamiento realizados por la SENESCYT.

Cuadro 1: Proyecto de Redes Académicas

No.	Redes	Número IES	Número IES	Número talleres
		Públicas	Privadas	Senescyt
1	Informática	12	19	8
2	Idiomas	9	15	6
3	Turismo	6	9	1
4	Automotriz	6	3	5

5	Psicopedagogía	2	7	4
6	Psicología	6	11	2
7	Economía	14	12	3
8	Administración	25	25	3
9	Derecho	5	3	1
10	Ingeniería civil	En definiciones		
11	Veterinaria y zootecnia	6	11	1
12	Odontología	9	4	2
13	Pedagogía de la lengua y ciencias afines	2	5	4
14	Pedagogía de las matemáticas y la física	0	7	2
15	Forestal	0	7	7
16	Mecánica	4	7	1
17	Mecatrónica	3	2	1
18	Ingeniería electro mecánica	1	3	1
19	Acuicultura	0	3	1
20	Educación inicial y educación básica (zona 5)	5	4	2
21	Pedagogía de la informática	0	4	1
22	Pedagogía de la historia y ciencias sociales	1	3	1
23	Educación inicial (nacional)	8	7	1

Fuente: SENESCYT (2015, p.16)

Actualmente algunas de las IES participantes en estas redes tienen la aprobación para la oferta de programas nuevos o rediseñados.

A modo de ejemplo de estas redes presentamos la Red Académica Ecuatoriana de Economía-**RAEDE**, constituida en el 2014, su objetivo es ofrecer la carrera de economía y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad. Esta red “es un referente en el proceso de organización académica-científica, que promueve el desarrollo de la ciencia a través de la investigación, consolidada y reconocida a nivel nacional e internacional” (RAEDE, 2018), promueve la ética, el trabajo en equipo, el liderazgo, la creatividad e innovación, el libre pensamiento y la actitud crítica. Está constituida por 29 IES: 14 públicas, 12 privadas y 3 privadas cofinanciadas. En el apartado 4 analizaremos la interrelación de esta red con otras redes académicas.

b. Comunidades científicas-redes de colaboración científica.

En el sistema de educación superior del Ecuador, las redes de colaboración científica se organizan con objetivos diversos y las presentamos a continuación.

- *Comunidades científicas.* En la investigación de Fiallos et al (2017) se estudia la colaboración en publicaciones científicas (Scopus) de las investigaciones ecuatorianas. Del análisis de 4.552 artículos concluyen que son 7.707 autores los que participan en estas publicaciones en 29 áreas

de investigación, un gráfico de redes (algoritmo de Louvain) muestra que hay un gran número de comunidades conectadas, un total de 25, con esto se evidencia que existe colaboración entre los investigadores de 25 áreas de investigación y que el mayor componente conectado está en las áreas de medicina, bioquímica y biología. Los centros de investigación mayoritariamente en universidades y hospitales del Ecuador.

- *Redes para la investigación.* En este tipo de redes están:
 - o Red Ecuatoriana de Universidades y Escuelas Politécnicas para investigación y posgrados - **REDU**, constituida en el 2012 por 11 universidades públicas, 7 privadas, 2 privadas cofinanciadas y 3 privadas internacionales, IES que en ese momento se encontraban en la categoría A según acreditación del 2009. El objetivo de esta red es “promover programas, proyectos y actividades académicas interinstitucionales, mediante el intercambio de experiencias, estableciendo mecanismos de comunicación y gestión compartida de recursos para contribuir al desarrollo de la educación superior y del país” (REDU, 2018, p.2); las comisiones de soporte de esta red son: la coordinación de investigación, la coordinación de posgrados y la comisión de vinculación y promoción.
 - o Red Universitaria de Investigación y Posgrado - **RUIP**. Esta red se creó en el 2013, diez universidades mayoritariamente públicas (8 públicas, 1 privada y 1 cofinanciada) vienen realizando trabajo colaborativo para la promoción de programas y proyectos académicos interinstitucionales, intercambio de experiencias y establecimiento de mecanismos de comunicación, gestión compartida, discusión y difusión de la investigación y de los posgrados, y trabajar en el diseño de políticas de investigación y posgrados alineados con el Plan del Buen Vivir.
 - o Red Universitaria de Vinculación con la Colectividad - **REUVIC**. Constituida en el 2017, entre sus objetivos están: promover la desarrollo de la vinculación con la sociedad, promover el trabajo y colaborativo entre las IES, impulsar proyectos conjuntos dirigidos al desarrollo local, regional y nacional, la definición de políticas para la vinculación con la sociedad, entre otros (REUVIC, 2018). El trabajo colaborativo en esta red se realiza entre 40 IES: 24 públicas, 14 privadas y 2 cofinanciadas. Es la red con mayor número de IES participantes del Ecuador, su misión es realizar el trabajo colaborativo para contribuir a la calidad de la educación y a la solución de los problemas del país.
 - o Red de Innovación y Emprendimiento de las Instituciones de Educación Superior del Centro del País de la República del Ecuador – **REDIEC**. Es una red de creación reciente, marzo del 2018, su objetivo es promover la transferencia tecnológica y de conocimientos para apoyar a emprendedores y trabajar de manera colaborativa para la consecución de metas en el área de investigación. Esta red surgió de un trabajo previo entre siete universidades y de la colaboración de la SENECYT, consideran que el “HUB de innovación, de emprendimiento y de investigación, deben ser parte de la visión y misión institucionales” (REDIEC, 2018, p.1); trabajan 5 IES públicas y 2 privadas ubicadas en la zona centro del país.
 - o Red de ciencias políticas y relaciones internacionales – **CIPRI**. Su objetivo es “promover la integración de una red académica y de investigación a nivel nacional e internacional en el campo de las ciencias políticas y las relaciones internacionales para fomentar el desarrollo y el intercambio de conocimientos” (Red CIPRI, 2018, p.1). Los temas principales de trabajo en

los congresos internacionales que realiza anualmente son: economía política internacional y desarrollo, ética y relaciones internacionales, geopolítica, métodos y metodología de las RRII, organismos internacionales, paz y conflicto, política exterior, regionalismo e integración, seguridad e inteligencia, y teoría de las relaciones internacionales. En esta red participan diez IES: 2 públicas, 5 privadas y 2 privadas internacionales.

c. Redes digitales científicas.

Red Nacional de Investigación y Educación del Ecuador- **CEDIA**. CEDIA desde su creación en el 2002 ha tenido modificaciones en sus objetivos y servicios; en principio se denominó Consorcio Nacional para el Desarrollo de Internet Avanzado (CEDIA), en el 2003 empieza a formar parte de la Cooperación Latinoamericana de Redes Avanzada (Red Clara). En el 2015 pasa a ser la Red CEDIA, Red Nacional de Investigación y Educación del Ecuador y en el 2017, se constituye como Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo de la Investigación y la Academia (Red CEDIA, 2018).

Actualmente su objetivo es “trabajar colaborativamente para generar y potenciar redes de investigación, en los ámbitos nacional e internacional, en beneficio de la sociedad” (Red CEDIA, 2018, p.1), presta servicios relacionados con las tecnologías de la información dirigidas al desarrollo científico, tecnológico e innovador (Proyecto de Redes Avanzadas) y aplicaciones tecnológicas para investigación en diversas áreas de conocimiento; promueve concursos e iniciativas para fortalecer la relación entre investigadores, profesores y estudiantes, entre ellos se puede mencionar la incubadora de proyectos, el concurso ecuatoriano de proyectos I+D+i y el concurso Innovacedia; contribuye en la visibilidad del trabajo científico en eventos científicos de alto impacto a nivel mundial; promueve la interrelación entre investigadores (Proyecto Divulga Ciencia) y participa en el financiamiento de conferencistas reconocidos internacionalmente para participar en congresos organizados por instituciones miembros de CEDIA. Las IES adscritas son 37: 21 públicas, 12 privadas y 4 cofinanciadas.

d. Redes de colaboración internacional y para la internacionalización de la educación.

En este tipo de red presentamos dos redes, la primera con la participación de IES de Colombia y Ecuador, y la segunda de IES nacionales.

- *Redes de Colaboración internacional.* Las IES del Ecuador participan en redes internacionales en campos específicos; sin embargo, en este documento nos referiremos a una red de carácter binacional entre países que comparten fronteras: la Red de Instituciones de Educación Superior Ecuador - Colombia – **RedEC**.

A partir del 2012 en la RedEC se realiza trabajo colaborativo entre 32 IES de Colombia y 16 IES del Ecuador (13 públicas y 3 privadas), su objetivo general es “estimular y fortalecer la asociación institucional, académica y científica para la constitución de la red entre instituciones universitarias de Colombia y Ecuador para el desarrollo de programas innovadores con miras a la creación de vínculos en términos de proyectos conjuntos de investigación, internacionalización del currículo, movilidad académica de doble vía y el desarrollo de actividades culturales de carácter binacional” (RedEC, 2018, p.1). Los encuentros anuales son una estrategia para trabajar en temas específicos de interés común, en este 2018 los temas de trabajo son la investigación binacional y el emprendimiento.

- *Red para la internacionalización de la educación.* La generación de políticas públicas para la internacionalización de la IES del Ecuador y su participación en el contexto internacional, es un objetivo de IES que decidieron en el 2017 trabajar colaborativamente y crearon la Red Ecuatoriana para la Internacionalización de la Educación Superior – **REIES**. En esta red participan 15 IES (11 públicas, 3 privadas y 1 cofinanciada), con los siguientes objetivos: aportar a la generación de políticas para la internacionalización del sistema de educación superior; a la creación de estándares de calidad relacionados con la internacionalización de la educación; trabajar en el posicionamiento de la educación superior ecuatoriana en el contexto académico global, y desarrollar cooperación para proyectos de investigación (REIES, 2018).

e. Otra red de colaboración.

En el sistema de educación del Ecuador existen redes con objetivos que no se identifican en la tipología descrita en el apartado 3.2 de este documento y la presentamos a continuación.

La Red de Editoriales Universitarias y Politécnicas del Ecuador – **REUPDE**, surgió como respuesta a una necesidad de IES, la dificultad de las editoriales universitarias para distribuir sus obras. Un tema de trabajo en su reunión del 30 de junio del 2018 fue la legalización de la red (estatutos y otros documentos). Entre sus objetivos está promover la publicación y participación de las universidades y escuelas politécnicas en ferias y eventos, nacionales e internacionales para promover sus publicaciones (REUPDE, 2018). En esta red participan 31 IES: 20 públicas, 8 privadas, 2 cofinanciada y 1 privada internacional.

5.4. Análisis de diez redes académicas en el Ecuador.

En este apartado presentamos el análisis de diez redes académicas descritas en el apartado 3.3 desde dos perspectivas, en primera instancia la interconexión que existe entre estas redes y en segundo lugar, la interconexión entre las IES que participan en estas redes.

Siguiendo a Newman en su afirmación “el ojo humano es una herramienta analítica notable y las imágenes de las redes son una excelente manera de obtener su comprensión y dar respuesta a preguntas específicas sobre la estructura” (2003, p.170), presentamos el resultado de este análisis en dos gráficos, el primero con diez nodos (las redes) y el segundo con sesenta nodos (las IES).

5.4.4. Análisis de las redes.

Las redes objeto de análisis se presentan en el cuadro 2, las conexiones que existen entre las diez redes se identificaron a partir del número de IES que se repiten por pares de redes, por ejemplo, 14 IES están simultáneamente en la red REDU y REUVIC; después, 5 IES están simultáneamente en REDU y REDIEC, así sucesivamente. El resultado de este análisis se presenta en el gráfico 1.

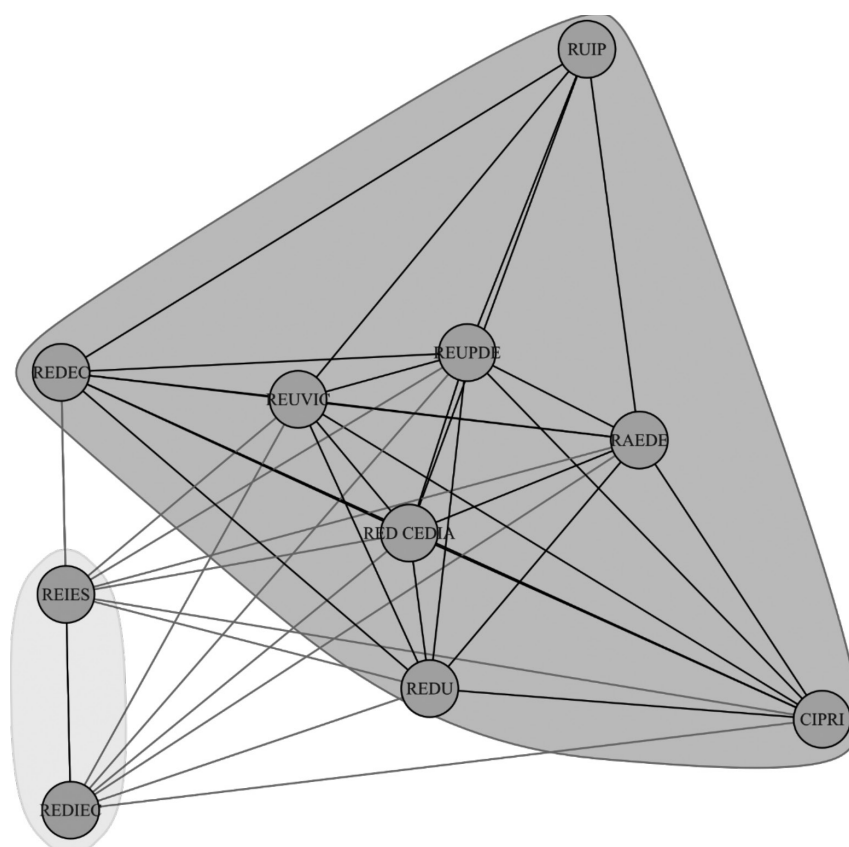
Cuadro 2: Redes académicas seleccionadas para el análisis

Sigla	Red	No. IES
1. REDU	Red ecuatoriana de universidades y escuelas politécnicas para investigación y posgrados	23
2. REUVIC	Red universitaria de vinculación con la comunidad	40

3. REDIEC	Red de innovación y emprendimiento de las instituciones de educación superior del centro del país de la república del Ecuador	7
4. REUPDE	Red de editoriales universitarias y politécnicas del Ecuador	31
5. REIES	Red ecuatoriana para la internacionalización de la educación superior	15
6. RUIP	Red universitaria de investigación y posgrado	10
7. CIPRI	Red de estudios políticos y relaciones internacionales	10
8. RedEC	Red de instituciones de educación superior Ecuador-Colombia.	16
9. RAEDE	Red académica ecuatoriana de economía	29
10. RED CEDIA	Red nacional de investigación y educación del Ecuador	37

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1: Conexión entre las diez redes objeto de análisis.



Fuente: elaboración propia.

La interconexión entre las redes REDEC, REUVIC, REUPDE, RAEDE, CIPRI, CEDIA y REDU es muy densa, por lo que se puede inferir que las IES del Ecuador mayoritariamente tienen interés en realizar trabajo colaborativo simultáneamente en cinco áreas diferentes: comunidades epistémicas, redes para la investigación y vinculación con la comunidad, redes digitales científicas y en editoriales universitarias. La RUIP es una red conformada por IES que tienen menor coincidencia de participación en las redes, esto se evidencia por el menor número de enlaces y la distancia que le separa de las otras redes; finalmente, se observa que entre RUIP-REIES, y RUIP-REDIEC no existe interconexión directa, es decir, no existen IES que simultáneamente estén en estos pares de redes.

Las redes REIES y REDIEC son redes que tiene interconexión relativamente inferior con las otras redes en comparación con las redes antes analizadas, esto significa que un reducido número de IES están simultáneamente en estas dos redes y en otras. La distancia muestra el número de IES que están simultáneamente en las redes, por ejemplo, solo una IES está simultáneamente en REDEC y CIPRI. Esta menor interconexión puede ser consecuencia de:

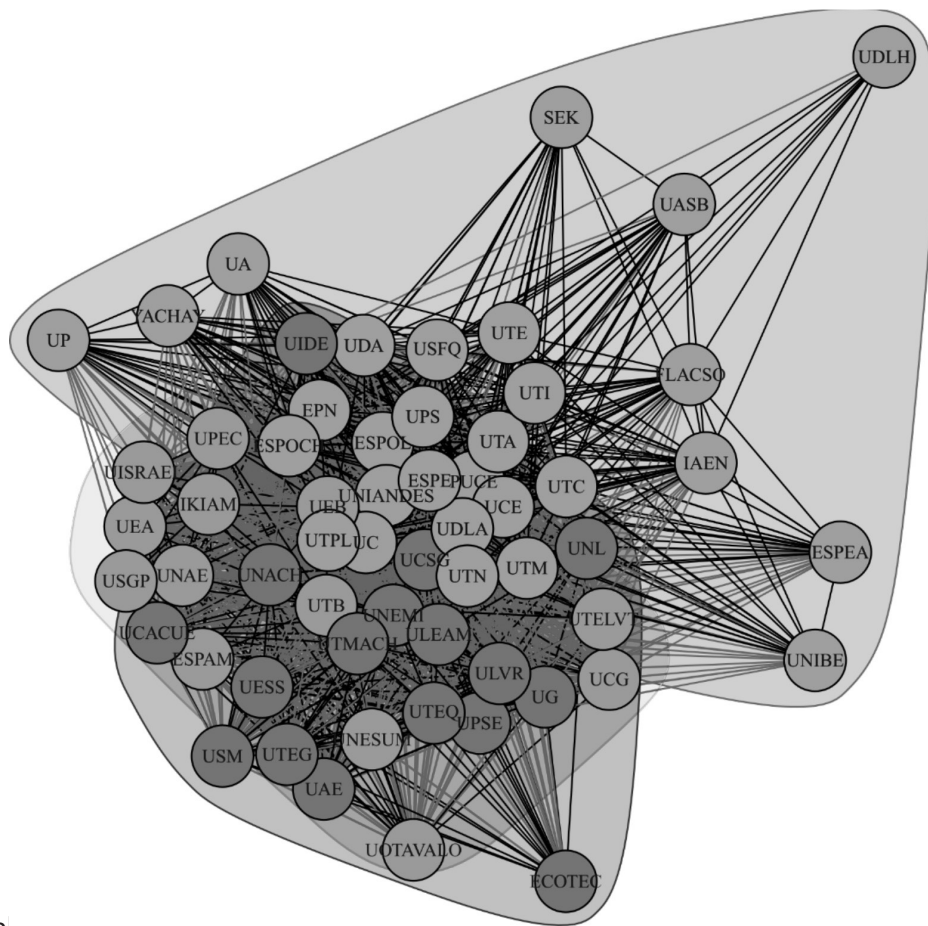
- Su reciente creación (2017 y 2018, respectivamente);
- Por ser redes que se podrían catalogar como más especializadas: REIES tiene como objetivo la internacionalización de la educación superior y REDIEC, es una red de innovación y emprendimiento; y
- El número de IES que las conforman son relativamente pequeño REIES 15 y REDIEC, 7.

El gráfico 1 también muestra las innumerables interconexiones indirectas que se producen entre las redes, debido a la participación de las IES simultáneamente en varias redes; desde la perspectiva de la gestión de las IES y de las propias redes estas interconexiones son importantes porque, por ejemplo, las estrategias y buenas prácticas pueden transferirse por medio de las IES participantes.

5.4.5. Análisis de las IES.

El análisis de la interconexión entre las IES que conforman las diez redes se presenta en el gráfico 2. Para la elaboración de este gráfico se identificó el número de redes que comparten las IES por pares. A modo de ejemplo decir que la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) y la Universidad de las Américas (UDLA) están en tres redes, y la UDLA y la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) en seis redes. Esta es otra mirada a la estructura de las redes académicas en el sistema de educación superior del Ecuador. En el anexo se encuentra el nombre de las IES y sus siglas.

Gráfico 2: Conexión entre las IES que conforman las diez redes objeto de análisis



Fuente: Ela

Los nodos de este gráfico de interconexión son las sesenta IES que forman parte de las diez redes objeto de estudio.

Se observa que la interconexión entre las IES es muy densa entre aproximadamente el 80% de las IES. La distancia que separa a la Universidad de los Hemisferios (UDLH) del conjunto de IES, muestra la menor posibilidad de interconexión que tiene esta institución por pertenecer únicamente a la red CIPRI, red que está conformada por siete IES. En similar situación está la Universidad Internacional SEK, pertenece solo a REDU, pero la menor distancia con el grupo de IES es porque en esta red están 23 IES.

Buscando un patrón o características del grupo de diez IES que están en la parte superior derecha, más distanciadas de la mayoría de las IES, se encontró:

- En este grupo se encuentran las tres IES privadas-internacionales que trabajan de manera colaborativa en las diez redes, la Universidad Internacional SEK, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), estas instituciones forman parte de 1 a 3 redes, y las tres están en la Red Ecuatoriana de Universidades y Escuelas Politécnicas para Investigación y Posgrado (REDU).

- Las redes en las que están las diez IES son: 4 en REDU, 4 en CIPRI, 4 en REUPDE, en CEDIA y 2 en REIES. Las redes CIPRI y REIES con número reducido de IES, 10 y 15, respectivamente.
- La Universidad de las Artes (UA) y la Universidad Yachay Tech (YACHAY), que forman parte de un forman parte de un proyecto especial del gobierno nacional, fundadas en el 2013 y 2014, respectivamente, forman parte únicamente de dos redes: REIES y CEDIA.

En la parte inferior derecho del gráfico están dos IES privadas, Universidad de Otavalo (UOTAVALO) y Universidad ECOTEC, las dos forman parte solo de una red, pero esta afiliación les facilita una mediana interconexión directa e indirecta: UOTAVALO pertenece a REUVIC con 40 IES y ECOTEC está en RAEDE con 29 IES.

Finalmente, afirmar que las IES que pertenecen a un mayor número de redes y/o a redes con mayor número de instituciones afiliadas, están en el centro de este gráfico con alto nivel de conexión directa e indirecta con las otras IES. En este grupo están la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), la Universidad Central del Ecuador (UCE), la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), la Universidad Autónoma de los Andes (UNIANDES), Universidad de las Américas (UDLA), y las Universidades Técnicas del Norte (UTN), de Manabí (UTM) y Particular de Loja (UTPL).

5.5. Reflexiones finales

En el contexto de la educación superior es cada vez más recurrente, y en algunos casos necesario, realizar trabajo colaborativo entre investigadores, profesores y estudiantes del ámbito nacional e internacional. La sinergia que se produce al interior de una red académica facilita la construcción de conocimientos, la creación de soluciones a problemáticas educativas, sociales, económicas y culturales, y el avance científico.

En la LOES del 2010 y en su reglamentación complementaria, se evidencia la importancia y la necesidad del trabajo colaborativo entre IES con el objetivo mejorar la calidad de las funciones propias de las IES: la formación integral de sus estudiantes, la investigación y la vinculación con la sociedad; y para impulsar su participación en el contexto educativo global.

Durante la última década en el Ecuador se han conformado redes académicas con objetivos diferentes, un grupo importante de ellas fueron objeto de análisis en los apartados 3 y 4 de este documento. Sin embargo, su reciente creación no permite, de manera objetiva, analizar sus resultados y su impacto en los participantes, en las instituciones y en el sistema de educación superior.

En este punto consideramos necesario hacer una diferenciación entre la gestión y el impacto que tienen las comunidades científicas o redes de colaboración científica y los de otros tipos de redes académicas.

En las comunidades científicas los investigadores trabajan colaborativamente para el desarrollo de una investigación y la posterior publicación de resultados; el acuerdo de colaboración puede ser tácito, hay interés mutuo, el número de participantes y el periodo de colaboración está claramente definido. Por estas características, la finalización de la investigación o de una de sus etapas, y la publicación de los resultados en un artículo científico es una evidencia del cumplimiento de su objetivo. La publicación de los artículos fruto del trabajo colaborativo entre investigadores, ha

permitido realizar estudios acerca de las áreas, tipo de colaboración y de interconexión entre los investigadores y entre las comunidades, un ejemplo de ello es el estudio realizado por Fiallos et al (2017).

En los otros tipos de redes a las que pertenecen las IES del Ecuador, de manera concreta las diez que fueron objeto de análisis en este documento, la gestión es más compleja, el relacionamiento entre los integrantes de las redes puede ser más difícil por el número de instituciones que participan en cada red; por ejemplo REUVIC (40 IES), REUPDE (31 IES), RAEDE (29 IES). Por esta razón es necesario que al interior de cada una de ellas se identifique estrategias para su gestión que integren la planificación, análisis y control de las acciones que realiza la red, y que cada uno de los participantes en la red aporte y asuma sus responsabilidades.

Finalmente, comentar que desde una perspectiva técnica del análisis de redes, los resultados presentados en los gráficos 1 y 2 son interesantes por su densidad, implican un nivel alto de interrelación directa e indirecta entre los nodos; sin embargo, desde la perspectiva del aporte que se han propuesto realizar estas redes a la gestión de la IES y a la mejora de la calidad de la educación (cada una desde su ámbito específico de trabajo), puede tener los siguientes efectos: que los objetivos propuestos en cada red se cumplan y el efecto positivo se transfiera a las sesenta IES o, por el contrario, que estos objetivos no se cumplan y que el efecto negativo se transfiera a todas las instituciones.

Las redes académicas en el sistema de educación en el Ecuador están en construcción, la participación de cada una de las IES es importante para cumplir los objetivos propuestos y para generar beneficios directos a las instituciones y a la comunidad universitaria.

5.6. Referencias

- Almuiñas, J. y Galarza, J. (2016). Las redes académicas como ejes de integración y cooperación internacional de las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 1, 18-29.
- Aranda, A. (2016). *La importancia de las redes en el desarrollo de la educación superior*. Conferencia en encuentro de universidades Ecuador-Colombia. Disponible en <http://www.ueb.edu.ec/sitio/images/PDF/VICERRECTORADO-ACADEMICO/PLAN-DE-CAPACITACION-DOCENTE/PLANIFICACION%20EDUACTIVA/8%20REDES%20ACAD%C3%89MICAS%201-2%20SEPT%202016.pdf> (consulta: 10/06/2018).
- Calva, K. y Portilla, I. (2016). Los docentes de comunidades de ecuador en las redes científicas académicas. *Ad Comunica, Revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*, 12, 183-203. Disponible en <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2016.12.11> (consulta: 25/08/2018).
- Consejo de Educación Superior – CES (2015). *Marco conceptual de las redes académicas. Propuesta para la discusión*. Disponible en http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=286&Itemid=605 (consulta: 18/09/2018).
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES (2015). *Modelo de evaluación institucional de universidades y escuelas politécnicas*. Quito: CEAACES.

- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES (2018). *Modelo de evaluación institucional de universidades y escuelas politécnicas*-documento de trabajo. Quito: CEAACES.
- Consejo de Educación Superior (2013). *Reglamento de régimen académico*. Quito: CES.
- Consejo de Educación Superior (2016). *Reforma al reglamento de régimen académico CES* (RPC-SE-03-No.004-2016). Quito: CES.
- Fiallos, A.; Jimenes, K.; Vaca, C.; & Ochoa, X. (2017). *Scientific communities' detection and analysis the bibliographies database: Scopus*. Disponible en <https://www.researchgate.net/publication/318126900> (consulta: 10/09/2018).
- Hernández, P. (2012). Redes de colaboración de la ANUIES. Un acercamiento a las regionales. *Revista de la Educación Superior*, XLI (161), 75-89.
- Ley Orgánica de Educación Superior –LOES. Registro oficial No.298, 12 de octubre de 2010.
- Maldonado, A. (2005). Comunidades epistémicas: una propuesta para estudiar el papel de los expertos en la definición de políticas en educación superior en México. *Revista de la educación superior*, XXXIV, 2. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60411920008> (consulta 10/09/2018).
- Moscoso, H.; Quiñonez, E.; Vera, P.; y Contreras, B. (2017). El beneficio de las redes académicas en el desarrollo de la excelencia en la educación superior del Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2, 21-36.
- Newman, M.E.J. (2003). The structure and function of complex network. *Siam Review*, 45, 167-256.
- Olmeda, C.; Perianes-Rodríguez, A.; y Ovalle-Perandones, M. (2008). Estructura de las redes de colaboración científica entre las universidades españolas. *Ibersid*, 129-140.
- Organización de Estados Iberoamericanos (2008). *Declaración final de la conferencia regional de educación superior*. Disponible en <https://www.oei.es/historico/salactsi/cres.htm> (consulta: 10/09/2018).
- Red Académica Ecuatoriana de Economía - AEDE (2018). *Misión, visión, valores*. Disponible en <http://www.raede2016.com/> (consulta: 12/07/2018).
- Red de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales – CIPRI (2018). *Conformación de Red CIPRI avanza con docentes de varias instituciones de educación superior*. Disponible en <http://uasb.edu.ec/contenido?conformacion-de-red-cipri-avanza-con-docentes-de-varias-instituciones-de-educacion-superior> (consulta: 05/07/2018).
- Red de Editoriales Universitarias y Politécnicas del Ecuador – REUPDE (2018). *Reunión REUPDE. Acta 30 de Julio*. Disponible en <http://reupde.blogspot.com/> (consulta: 15/07/2018).
- Red de Innovación y Emprendimiento de las Instituciones de Educación Superior del Centro del País de la República del Ecuador – REDIEC (2018). *Convenio marco para conformar la REDIEC*. Disponible en <http://www.uti.edu.ec/las-universidades-de-la-zona-centro-del-ecuador-conformaron-la-red-de-innovacion-y-emprendimiento-para-beneficiar-al-motor-productivo-nacional/> (consulta: 05/07/2018).
- Red de Instituciones de Educación Superior Ecuador - Colombia - RedEC (2018). *Misión, visión*. Disponible en <http://www.redec.org.ec/redec/index.php/about-us> (consulta 05/07/2018).
- Red Ecuatoriana de Universidades y Escuelas Politécnicas para la Investigación y Postgrados - REDU (2018). *Objetivo general, objetivos específicos y marco legal*. Disponible en <http://www.redu.edu.ec/> (consulta: 5/07/2018).

- Red Ecuatoriana para la Internacionalización de la Educación Superior – REIES (2018). *Convenio REIS*. Disponible en <http://www.reies.edu.ec/index.php/2017-11-01-15-53-57> (consulta: 05/07/2018).
- Red Nacional de Investigación y Educación del Ecuador- CEDIA (2018). *Historia*. Disponible en <https://www.cedia.edu.ec/es/historia> (consulta: 05/07/2018).
- Red Universitaria de Vinculación con la Colectividad-REUVIC (2018). *Visión, misión, objetivos*. Disponible en <http://reuvic.ec/reuvic/> (consulta: 05/07/2018).
- Rodríguez, S. (2015). Redes de colaboración académica: una respuesta a los desafíos de la globalización y la sociedad del conocimiento. *Sinéctica, Revista electrónica de educación*, 44. Disponible en http://www.sinectica.iteso.mx/articulo/?id=44_redes_de_colaboracion_academica_una_respuesta_a_los_desafios_de_la_globalizacion_y_la_sociedad_del_conocimiento
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología- SENESCYT (2015). *Proyecto de redes académicas*. Disponible en http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=286&Itemid=605

CAPÍTULO 6

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN ESPAÑA

Joaquín Gairín Sallán

Josep María Silva Galán

Universitat Autònoma de Barcelona

CAPÍTULO 6:

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN ESPAÑA

Joaquín Gairín Sallán

Josep María Silva Galán

Univeristat Autònoma de Barcelona

6.1. Introducción

El trabajo en red es una forma de colaboración, tal y como se señala en aportaciones anteriores (Gairín, 2000, 2004, de donde tomamos algunas referencias). Su relación con los procesos de calidad potencia el que se estudie y procure tanto a nivel intrainstitucional como interinstitucional; también, el que más allá de considerarla como una opción por determinados valores y reconocer que supone implicaciones ideológicas, se presente como una estrategia de desarrollo profesional e institucional.

Si entendemos la colaboración como la actuación conjunta y comprometida en la consecución de unos objetivos, podemos comprender el que se pueda aplicar a diferentes situaciones (cuadro 1) en el campo educativo y tener por contenido diferentes niveles: intercambiar información, compartir ideas y recursos, planificar y desarrollar en común, tener un proyecto único.

Cuadro 1 : Diferentes situaciones de colaboración (Gairín, 2004)

A NIVEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none">· Entre iguales: interalumnos, interprofesores,..· Entre diferentes: alumnos-profesores, profesores-padres,..
A NIVEL COLECTIVO	<ul style="list-style-type: none">· Entre estamentos: profesores, padres, alumnos,..· Entre asociaciones: federación de asociaciones de padres, de alumnos,..· Entre órganos o estructuras organizativas: departamentos didácticos, equipos docentes, comisiones,....
A NIVEL INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none">· Entre servicios: Inspección, centros de recursos,..· Entre instituciones: centros educativos, Ayuntamientos,..

Podemos así considerar variadas formas de relación, que constituyen otras formas de trabajar en red. Así, podemos considerar redes interpersonales entre iguales, redes colectivas entre estamentos o asociaciones, redes internas o externas a las organizaciones, redes entre servicios u otras. De cualquier manera, lo que nos interesa ahora como referente de análisis, sea como objetivo final o como marco que posibilita otros procesos de colaboración, es el establecimiento de redes vinculadas a la organización y gestión institucional.

También podemos considerar el nivel de profundidades de las relaciones que se permiten y potenciar, pudiendo pasar de un mero intercambio de información a participar activamente en proyectos comunes (cuadro 2)

Cuadro 2: Continuo para el análisis y mejora de la colaboración entre centros escolares (Gairín, 2004,a partir de Antúñez, 1998)

GRADOS	ACTUACIONES POSIBLES
POSIBILITAR, FOMENTAR Y AUMENTAR EL CONOCIMIENTO RECÍPROCO	<ul style="list-style-type: none"> · Intercambiar informaciones en visitas o en actividades coincidentes. · Desarrollar contactos formales e informales aprovechando encuentros. · Cursar invitaciones de visita a otros centros. · Promover e incrementar los contactos motivados por el traspaso de informaciones · Intercambio, esporádica o sistemáticamente, experiencias.
DENUNCIAR SITUACIONES ESCOLARES INJUSTAS Y REIVINDICAR MEJORAS Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES	<ul style="list-style-type: none"> · Respeto a la admisión y matriculación de alumnos nuevos o la contratación de profesorado en colegios privados. · Aplicación contextualizada de programas de evaluación interna y externa. · Delimitación clara de variables de calidad de los centros. · Intervención en casos de desprofesionalización docente. · Evitación de conductas de connivencia en los servicios que se prestan. · Proporcionar recursos para compensar situaciones injustas. · Transparencia de los procesos de gestión y de las situaciones de partida que los acompañan.
COMPARTIR RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> · Compartir profesorado especialista. · Compartir personal técnico · Intercambiar materiales didácticos. · Compartir espacios y servicios complementarios. · Utilizar los mismos servicios externos de apoyo.
PARTICIPAR EN PROYECTOS COMUNES	<ul style="list-style-type: none"> · Planificar, ejecutar y evaluar conjuntamente el currículum. · Constituir Claustro de Zona. · Construcción y desarrollo conjunto de planes no curriculares. · Desarrollo conjunto de acciones formativas · Realizar intercambios entre estudiantes. · Potenciar el asociacionismo de estamentos mediante federaciones o acciones mancomunadas.
ESTABLECER REDES DE CENTROS	<ul style="list-style-type: none"> · Crear asociaciones de centros que atienden a alumnos de la misma etapa. · Establecer redes de centros de distinta etapa educativa. · Establecer convenios con servicios de apoyo. · Firmar convenios con instituciones universitarias u otras · Participar en redes europeas.

El establecimiento de redes de instituciones vinculadas a la organización y gestión institucional sería, por tanto, uno de los aspectos que las mismas pueden tratar. Nos centraremos en ellas y consideraremos dos aspectos: a) algunas redes institucionales y profesionales y b) programas de gestión que facilitan el trabajo en red dentro de los centros y, en algunos casos, intercentros. En todos los casos, el foco de interés es tanto la vinculación que tengan con procesos de gestión institucional como el que proporcionen herramientas para la misma gestión.

6.2. Referencia al contexto general y normativo

Las redes quedan constituidas por centros y profesores que voluntariamente se adscriben a la Red, permite el intercambio y la mejora entre iguales, a la vez que el concepto del centro educativo como unidad de cambio se amplía a una mayor extensión. Desde este punto de vista y, en el contexto español, no encontramos normativas específicas sobre la creación y funcionamiento de redes de centros o de profesionales, más allá de las que crean ellas mismos.

Históricamente, ya podemos encontrar referencias al trabajo en red, por ejemplo, la Red de Escuelas (R.E.) descrita por Escudero en 1989 tras una visita realizada a Huberman en Ginebra, donde dirigía una experiencia de red que ofrecía a los profesores y escuelas un dispositivo que permitía la formación permanente del profesorado en base a la utilización de una metodología de resolución de problemas prácticos planteados por las escuelas y profesores pertenecientes a la Red.

La Red supone la adscripción voluntaria de centros y profesores que, mediante reuniones, intercambian información, comparten problemas y soluciones y colaboran en proyectos conjuntos. A nivel más concreto supone:

- a) La existencia de un profesor, llamado "*antena*" en algunos casos, que actúa como enlace entre la red y el centro educativo. Sus funciones enlazan con detectar necesidades, difundir información, comunicar logros y reuniones y participar en la coordinación de la red.
- b) La estructura organizativa se reduce a los "*profesores antena*", por lo que no existen procesos de jerarquía formal ni roles que supongan posiciones privilegiadas de unos profesores respecto a otros.
- c) Los contenidos de trabajo están ligados a los problemas de la práctica.
- d) Los apoyos externos, si existen, son puntuales.

En último extremo, la Red facilita una formación instrumental (desde la práctica y para la práctica) compartida entre iguales, continuada (no está sujeta a un tiempo determinado, como en el caso de cursos), funcional (de aplicación inmediata y útil) y contextualizada.

Las redes no dejan de suponer la potenciación de procesos de intercambio horizontal y colectivos frente a modelos de transmisión vertical y normalmente desarrollados de individuo a individuo. Son la expresión de acuerdos de cooperación, cuyo intercambio de conocimientos y experiencias puede redundar en beneficio mutuo para la mejora de las instituciones participantes.

Otros modelos, formas y clases de redes están descritos en muchos documentos y adoptan muy diversas vías. La filosofía y presupuestos que aparecen en la mayor parte de las experiencias son los mismos, se centran en el aprendizaje colaborativo y compartido y su éxito se vincula a cuestiones clave de carácter organizativo como los siguientes:

- Crear propósitos y directrices compartidas, como puedan ser proveer apoyo profesional, favorecer el intercambio de experiencias o proporcionar seguridad ante la innovación.
- Construir la colaboración mediante el establecimiento de compromisos y el desarrollo de proyectos comunes.
- Desarrollar actividades conjuntas de manera periódica.
- Tener una estructura que dinamice el proceso. No se trata tanto de establecer roles formales sino de determinar los sistemas y personas encargadas de los procesos de coordinación.
- Disponer de mecanismos de revisión periódica y compromiso con la mejora.

6.3. Un panorama sobre las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación

La organización y gestión de la educación conlleva la implicación de organismos y personas a distintos niveles que, a menudo, comparten información y se asocian para conseguir mejoras de su actividad. Las posibilidades de relación son muy variadas, como pone en evidencia el cuadro 2, revisando a modo de ejemplo tres de ellas en los próximos subapartados.

6.3.1. Las redes de instituciones y de profesionales

El *Forum Europeo de Administradores de la Educación* (FEAE: <http://www.fae.es/>) es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que trabaja en el ámbito de la gestión de los sistemas y centros educativos en varios países de Europa. En el caso del estado español, se constituyó en la década de los años ochenta y, posteriormente, se configuró como una Federación de Foros autonómicos implantados en las comunidades autónomas de Andalucía, Aragón Asturias, Baleares, Canarias, Castilla la Mancha, Castilla y León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Euskadi, Extremadura, Galicia y Madrid. El Fórum también se ha abierto hacia América Latina y junto con el Fórum portugués y la organización ANPAE de Brasil organiza bianualmente un Congreso Iberoamericano.

La realidad de esta organización, con algo más de setecientos cincuenta asociados (profesorado de universidad, gestores, supervisores, directivos y profesorado de niveles no universitarios), se traduce, entre otras actividades, en la edición de la revista bimensual OGE-Organización y Gestión Educativa, en el protagonismo del debate educativo en las Comunidades Autónomas donde tiene presencia y en la celebración anual de unas Jornadas sobre un tema específico. Las actividades conjuntas del Forum español con los de otros de países europeos incluyen la edición de una revista electrónica sobre temas educativos, la realización de periódicos encuentros internacionales y la práctica de Programas de Visitas Recíprocas ('Intervisitations') o encuentros de intercambio sobre experiencias en centros escolares.

La *Red de Apoyo a la Gestión Educativa* (RedAGE) es una Asociación científica y sin ánimo de lucro que tiene como finalidad el fomentar la mejora de la gestión educativa en Iberoamérica. Su origen es un Proyecto de Cooperación Interuniversitaria (PCI) financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y en el que actuaron como instituciones promotoras la Universitat Autònoma de Barcelona (España) y la Universidad ORT (Uruguay).

Las finalidades de esta Asociación son:

- Desarrollar una red de apoyo a la gestión de centros educativos entre España e instituciones educativas latinoamericanas.
- Planificar e implementar instancias presenciales y virtuales de intercambio académico, dirigidas a dinamizar la gestión educativa en Latino América.
- Identificar e implementar líneas de investigación que resulten relevantes para el contexto latinoamericano.
- Promover publicaciones científicas conjuntas, con referato, coordinadas por los grupos promotores.
- Definir instancias de formación presencial (cursos, seminarios, talleres, etc.) y puntuales (conferencias, ciclos de formación, ateneos, etc.) destinadas a gestores de los sistemas y de los centros educativos.
- Coordinar acciones entre el Grupo de Desarrollo Organizacional (EDO) de la Universitat Autònoma de Barcelona y las áreas de gestión educativa de las universidades latinoamericanas.
- Establecer criterios de trabajo que permitan iniciar líneas de actividad conjuntas, a las que se puedan incorporar otras áreas de gestión educativa de universidades latinoamericanas.
- Promover el intercambio académico entre la Universitat Autònoma de Barcelona y las instituciones universitarias latinoamericanas que se adhieran.

Actualmente, participan en la misma más de 30 organizaciones miembro de 17 países como socios directos y más de 477 instituciones y profesionales como colaboradores. Constituida como una red de redes nacionales (ya están constituidas las de Uruguay y las de España, Chile y Perú en proceso) su funcionamiento considera:

- Encuentros anuales: Montevideo (2009), Chile (2010), Lima (2011), Panamá (2012), La Paz (2013), La Habana (2014), Panamá (2015), Portugal (2016), Brasil (2017), Santiago de Chile (2018) y en Barcelona en Abril de 2019. Estos encuentros sirven para intercambiar informaciones y concretar el tema de trabajo que da lugar a un informe anual.
- Comisiones de trabajo: Formación, Economía, Investigación, Política y Comunicación.
- Comisión ejecutiva y Secretaría
- Comisiones 'Ad hoc'

Su estructura operativa mantiene una página web (<http://www.redage.org/>), una newsletter mensual gratuita, presencia en redes sociales (Twitter) y sistemas de trabajo propio (redes de creación y gestión del conocimiento colectivo, comisiones específicas, presentación a proyectos internacionales,)

La actividad de docencia e investigación vinculada con el análisis y desarrollo de las organizaciones en general, y de las organizaciones educativas en particular, se plantea como una apuesta desde el 1981 en la Universitat Autònoma de Barcelona. El *Equipo de Desarrollo Organizacional* (EDO: <http://edo.uab.es>) es la culminación de un proceso de más de tres décadas que ha permitido organizar grupos de trabajo alrededor de las demandas formativas existentes y temas de investigación que aparecían como prioridad.

Actualmente, EDO es una red de redes que actúa como un clúster de conocimiento vinculando temas y líneas de trabajo relacionados con el desarrollo de las organizaciones que se dedican a la formación. La estructura se concibe y conforma a partir de diferentes nodos que a su vez son grupos de investigación de la misma universidad y también de otras universidades. La asignación a uno u otro grupo no es permanente y puede cambiar según las diferentes actividades de investigación desarrolladas en cada momento, aunque el coordinador del grupo suele permanecer estable.

Y más allá de los subgrupos propios de la Comunidad Autónoma de Catalunya (Gráfica 1), también participan grupos de diferentes universidades, como son: La Universidad de Alcalá de Henares, la Universidad de Granada, y la Universidad de Lleida, la Universidad ORT de Uruguay, la Universidad católica de Valparaíso, etc. Una visita a la web nos permite conocer la cantidad y variedad de proyectos donde interviene el equipo (<http://edo.uab.cat/es/content/projectes>) y los materiales de difusión y resultado de las investigaciones que se producen (<http://edo.uab.cat/es/content/publicaciones>)

Gráfica 1: Subgrupos EDO del núcleo de la Comunidad Autónoma de Catalunya



La *Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos* (FEDADI: <http://www.fedadi.org/>) es una Federación de Asociaciones constituida en 2005 por 16 asociaciones regionales, que tienen su propia autonomía y que, más allá de sus propios medios de difusión, organizan debates, encuentros y declaraciones públicas sobre temas que afectan a la dirección y gestión de los centros educativos.

Una idea de las actividades que organizan las diferentes asociaciones puede verse visitando la Asociación AXIA de Catalunya (<http://axia.cat/>), donde pueden verse desde posicionamientos sobre la función directiva, hasta actividades de debate, programas de formación, actividades de visitas y recursos varios.

6.3.2. Las redes del sistema y centros educativos

La Administración educativa central y las administraciones educativas autonómicas tienen su propia red de centros, con unas iniciales vinculaciones administrativas y de control de imagen. No obstante, el dinamismo educativo ha promovido el que se hayan desarrollado espacios web para ubicar redes de centros vinculados a una etapa educativa, una temática o un proyecto común. Podemos así identificar muchas redes como, por ejemplo, las Redes de centros BITS de Castilla-La Mancha, Amara Berri, Ikas.Kom, Código 21/Tecnologías creativas o Kalitatea Hezkuntzan en el País Vasco o las redes Innova XXI, competencias básicas o Jesuitas educación en Catalunya.

Detrás de estas iniciativas se trata básicamente de:

- Materializar la idea de mejorar los procesos de aprendizaje.
- Posibilitar la colaboración de los profesionales, difundiendo sus prácticas y extendiendo las innovaciones más allá de donde se producen.
- Apoyar proyectos globales en los centros.
- Compartir conocimientos y preocupaciones.

La *Red de competencias básicas* (<https://projectes.xtec.cat/xarxacb/>) es un ejemplo de trabajo docente vinculado a la transformación de los centros educativos. Lleva funcionando más de 16 años en Catalunya y está formada por docentes que reflexionan y actúan en equipo para transformar las escuelas en un espacio que favorezca el aprendizaje. Promueven la creación de espacios pedagógicos en el seno de los centros educativos para empoderar a los equipos docentes; Fomentan el intercambio de experiencias y la creación de saberes compartidos; y Comparten una modalidad de formación entre iguales y en red para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

A nivel de centros educativos, podemos identificar el movimiento Escola Nova 21 (<https://www.educaixa.com/-/escola-nova-21>) como una alianza de entidades y escuelas que tienen como objetivo hacer crecer las acciones de cambio educativo. Desde un marco común, el programa quiere crear las condiciones para que las escuelas con prácticas avanzadas se consoliden y mejoren, interactuando entre ellas y generando un ecosistema educativo que dé respuestas a las necesidades del siglo XXI.

Como proyecto abierto, en el que participan más de 400 escuelas en un plan piloto de tres años de duración, esta red de escuelas se plantea como objetivos generales:

- 1) Crear un marco con las características educativas que debería tener una escuela avanzada:
 - propósito educativo competencial;
 - medidas de logro de aprendizaje referidas a todos los objetivos;
 - prácticas de aprendizaje fundamentadas en el conocimiento de cómo las personas aprenden;
 - una organización dirigida al aprendizaje de todos, que actualiza la reflexión y tarea educativas y está abierta y vinculada al entorno.
- 2) Generar los procedimientos y estrategias formativas que posibiliten a las escuelas participantes la transición sistemática desde los modelos tradicionales de enseñanza-aprendizaje en el marco de escuelas avanzadas, partiendo de su propio proyecto educativo.
- 3) Generar conocimiento sobre prácticas educativas avanzadas -en particular, metodologías de trabajo globalizado interdisciplinar- y de su evaluación competencial, así como evidencias del impacto en el aprendizaje.

Podemos encontrar también una variedad de redes de centros educativos, tanto de la red pública como de la red privada. Quizá una de las que ha tenido más difusión ha sido *Jesuitas Educación*, la red de escuelas de los jesuitas de Cataluña. En 2015 inició una innovadora experiencia piloto en los cursos de 5º de Primaria a 2º de Educación Secundaria Obligatoria, que supuso rediseñar las aulas (adiós a los muros), redefinir el rol de los profesores (las clases tienen 60 alumnos y tres profesores) y fomentar el trabajo por proyectos.

El cambio de filosofía cristaliza en distintas siglas, como el MCEFE (Modelo de Cambio del Espacio Físico de las Escuelas) o el MENA (Modelo de Enseñanza y Aprendizaje). El primero propicia “ambientes más flexibles y educadores”, cambiando colores en el aula y diseñando espacios más grandes y polivalentes. El MENA hace referencia a un modelo pedagógico que prioriza contenidos desde un enfoque globalizado y busca una comprensión más integrada y significativa del aprendizaje a través del descubrimiento guiado y el trabajo cooperativo, mediante proyectos basados en situaciones complejas y problemas reales.

La innovación (contextualizada en el Horizonte 2020: <http://h2020.fje.edu/es/>) incluye eliminar asignaturas, exámenes y horarios, transformando las clases en espacios de trabajo para la realización de proyectos conjuntos de diferentes aspectos y conocimientos: ágoras en las que hay sofás, gradas, mucha luz, colores, mesas dispuestas para trabajar en grupo y acceso a las nuevas tecnologías. Otra novedad es la eliminación del patio o recreo: si un niño está cansado, puede salir libremente a despejarse y descansar.

6.4. Algunas experiencias de interés

Como parte de posibles concreciones que puedan ser de interés, nos centramos en dos propuestas que tienen mucho que ofrecer para la mejora de otras redes. Su presentación sólo tiene el interés de aportar algunas reflexiones para la mejora de los sistemas y centros educativos.

6.4.1. Las redes de coordinación. La experiencia de la Diputación de Barcelona

El trabajo en red se aplica en este caso, ya presentado por Colomé en 2003, como sistema de organización de las ofertas de servicios educativos de los ayuntamientos, que pretende superar y mejorar su capacidad y posibilidades individuales.

Se trata de acciones de cooperación con el medio escolar en el marco educativo de la ciudad, tratando de dar respuesta y cubrir espacios educativos que respondan a necesidades presentes cuya satisfacción no está adjudicada a ninguna administración. Ejemplos de programas municipales que se abordan son:

- Programa de transición escuela-trabajo, dirigido a aumentar el potencial ocupacional de los estudiantes que abandonan el sistema educativo.
- Programa de actividades en la ciudad, dirigido a acercar las posibilidades de la ciudad respecto a los intereses y necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
- Programa de formación de adultos.
- Programa de centros abiertos, centrado en actividades de ocio y formativas en horario extraescolar.

El trabajo en red trata de pasar de una estructura central que contempla el territorio como un continuo a una estructura multilateral que lo considera como discontinuo con elementos nodales (municipios, en nuestro caso) que se interconectan entre sí y que buscan la colaboración y la concertación institucional.

Compartir una misma finalidad y la voluntad de cooperar en un proyecto común facilitan la creación de redes que se caracterizan por la interdependencia entre los actores, interacción sostenida y autoridad soberana. Los retos fundamentales que se plantean a la gestión se relacionan con la flexibilidad e interacción e incorporan principios de descentralización (autoridad no soberana, como ya hemos mencionado), diversidad (pluralidad de visiones y de acciones) y redundancia (incremento de alternativas posibles) (Colomé, 2003:322).

Algunas posibles caracterizaciones de los diferentes modelos pueden analizarse a partir de la información del cuadro 3.

Cuadro 3: Caracterización y funciones de las redes

Identificación		Funciones posibles
Referente	Tipología	
Ámbito	Territorial, local,..	Debatir sobre cuestiones de interés general
Textura	Radial, nodal	Elaboración participada de modelos
Duración	Estable, coyunturales	Diseño de instrumentos y aportaciones para la capacitación técnica
Composición	Abiertas, cerradas	Aplicación de soluciones por economía de escala
Estructura	Centralizada,	Sistemas coordinados de compra y suministros
administrativa	descentralizada	Formas de relación con otras redes y nodos
Sistema jurídico	Convenio,	Tecnología de red telemática
Infraestructura	Mancomunidad...	Gestión del conocimiento generado
Contenido	Compartida,
.....	independiente...	
	Educativo, social,	

El modelo desplegado por la Diputación de Barcelona se concreta esquemáticamente (Colomé, 2003: 324):

- **Ámbito:** Está concebida para apoyar al conjunto de municipios de la provincia pero basada en la conexión de redes menores de alcance territorial más pequeño: comarca o subcomarca.
- **Textura:** la textura es nodal, potenciando la coordinación de programas y actuaciones que se despliegan a nivel del municipio o de un territorio más amplio.
- **Equipamientos:** la red pretende diseñar una tipología de equipamientos que se constituyan en servicios utilizables por todos los componentes de la red.
- **Intensidad:** La interrelación entre los municipios es baja y se sustenta a través de un convenio con la Diputación.

Cabe destacar también que se trata de redes abiertas a otras incorporaciones y que se concibieron desde la posibilidad de que puedan configurarse como unidades administrativas en una posible división futura del territorio cuando los ayuntamientos tomen más protagonismo en educación.

El desarrollo progresivo de las redes y su puesta en marcha permiten encontrar a través de ellas solución a muchos de los problemas que las instituciones tienen. Algunas posibilidades son analizadas a continuación (Colomé, 2003: 325 y sgtes):

a) Las redes para acuerdos sobre política educativa municipal.

Se trataría de utilizar las redes para debatir las políticas educativas que se puedan desarrollar en el ámbito municipal. Se trataría de una red provisional, de alcance territorial, bidireccional en su funcionamiento, con la finalidad de elaborar modelos de manera participativa.

La dinamización de la red precisaría de los siguientes instrumentos:

- Contratación de expertos para la reflexión teórica de base, generación de documentos y recogida de experiencias.

- Sistema de comunicación telemática
- Núcleo de secretaría técnica que pueda organizar los debates y ordenar las conclusiones.

b) Las redes para el diseño de modelos de programas de actuación

La necesidad de conectar iniciativas diversas tiene sentido cuando se consideran que las diferentes instituciones actúan con los mismo objetivos y bajo parámetros similares. Se trata aquí de contrastar actuaciones entre diferentes ayuntamientos con la finalidad de diseñar modelos transferibles.

Habría que tener en cuenta en este caso:

- Construir los modelos a partir de realidades ya iniciadas
- Establecer redes territoriales acotadas, para permitir la conexión y contrastación entre realidades próximas.
- Superar la dificultad de modelizar programas en un marco heterogéneo de ayuntamientos.

El trabajo en red permitiría en estos casos, aprovechar los conocimientos ya elaborados en otros contextos y hacer realidad la generación de programas que no podrían realizarse si sólo son abordados por un municipio o que no tienen sentido desde una realidad tan específica (programas de transición escuela-trabajo o redes de éxito en la escuela, cuando abordan temas de absentismo escolar).

c) Las redes como solución a los problemas de la heterogeneidad municipal

La agrupación de municipios para crear una “masa crítica” con relación a la prestación adecuada de servicios es una solución aceptable técnicamente pero no siempre posible aplicar desde el punto de vista político o sociológico.

Exige esta realidad aplicar redes de geometría variable para la prestación de servicios, que tengan en cuenta tanto la consecución de un colectivo de usuarios razonable como la prestación del servicio desde una perspectiva razonable en tiempo, calidad u otros referentes.

Esta opción exige:

- Delimitar zonas diferentes para cada uno de los programas.
- Aportar técnicos de apoyo para el diseño y despliegue del programa
- Contratar equipos técnicos para la aplicación del programa que den servicio más allá de cada nodo, si fuera preciso.
- Establecer fórmulas administrativas de cooperación entre ayuntamientos y de contratación de servicios.

Algunas observaciones que podemos extraer de las experiencias que la Diputación de Barcelona realiza son las siguientes:

- Es evidente que la conformación de redes se facilitaría con una división del territorio que combinara la consideración de las funciones y servicios a realizar con la cantidad

y naturaleza de los posibles usuarios, dando lugar a espacios territoriales, municipios y distritos de prestación de servicios que como división funcional educativa del territorio se habrían de encajar con la organización territorial de la Comunidad Autónoma.

- Los sistemas de cooperación se tienen que apoyar, si aspiramos a la estabilidad, en fórmulas jurídicas de compromiso como puedan ser los convenios, los consorcios o la constitución de mancomunidades; también pueden contemplarse las fundaciones. Quedan al margen por inadecuadas o complejas las formas societarias de gestión conjunta (sociedad mercantil de capital público o mixto o sociedades cooperativas) o la creación de organismos autónomos.
- Importancia de evitar que las fórmulas de gestión mantengan sistemas de control y de participación al margen de la realidad de funcionamiento los ayuntamientos que les dan cobertura jurídica.
- Necesidad de funcionar con estructuras administrativas mínimas y de utilizar sinergias.
- Conveniencia, según los programas, de establecer niveles; por ejemplo, intermunicipal, municipal, intramunicipal y provincial.
- La importancia de mantener la idea de dinamismo y flexibilidad en la constitución y funcionamiento de las redes.
- La necesidad de considerar la implicación en las redes de otros agentes e instituciones sociales, según sea la temática.

6.4.2. Aplicaciones informáticas para la gestión de centros educativos

Otro aspecto importante en los trabajos en red de organización y gestión de las organizaciones es la adopción de sistemas de gestión informatizada comunes, que permite compartir de una manera simple datos y, de esta manera, avanzar en la creación de modelos y sistemas de funcionamiento más útiles para todos. De hecho, y cada vez más, los sistemas educativos adoptan más a menudo programarios comunes, algunos de los cuales presentamos a continuación.

La gestión de los centros educativos abarca diversos ámbitos y cada vez más complicados. Durante varias décadas se han desarrollado diversas soluciones tecnológicas e informáticas para la ayuda en esta gestión y que abarcan aspectos tan diversos como:

- programas para la gestión de la inscripción y matrícula,
- gestión económica y administrativa,
- gestión académica,
- registro de asistencia de alumnado y profesorado,
- Biblioteca,
- gestión de espacios,
- agenda,

- horarios,
- comunicaciones internas y externas, ...

La mayoría de software que se utilizaba inicialmente para estos menesteres ha ido evolucionando en diseño y concepto, y con la universalización del uso de Internet y la posibilidad de la ubicuidad del trabajo, han adquirido otra dimensión: hemos ido pasando de un software local ejecutable únicamente desde algún ordenador del centro a aplicaciones en línea multiusuario accesibles desde todo tipo de dispositivos y sistemas operativos y con unos altos niveles de seguridad.

Las administraciones, a su vez, han ido desarrollando aplicaciones que permiten la gestión, centralización y sincronización de los datos de los centros, del profesorado y el alumnado con alta fiabilidad, evitando la posibilidad de duplicidad de registros existente hasta hace muy poco tiempo.

A.- La gestión en el sistema educativo.

En estos momentos podríamos considerar, por ejemplo, que hay dos aplicaciones básicas que son comunes y obligadas a todos los centros de Catalunya independientemente de su titularidad que son el "Registro de Alumnos de Centros" (RALC) y la "Gestión de la Escolarización de Alumnos de Catalunya" (GEDAC)



El **RALC** es el acrónimo de Registro de Alumnos de Centros.

En esta aplicación se registran todos los alumnos matriculados en los centros educativos de enseñanzas regladas no universitarias de Catalunya. Este registro asigna cada alumno un código de identificación único (clave principal) que le acompañará en toda su vida académica.

Por tanto la única fuente de datos oficial para identificar los alumnos será este número de registro que, además, le permitirá relacionarse con los demás mecanismos de identificación del sistema, por ejemplo, GEDAC (aplicación para la gestión de la escolarización)

Para acceder al RALC todos los centros disponen de un identificador y una contraseña que a través de la aplicación GUAC (Gestión de Usuarios de Otros Centros) permite la delegación y gestión de permisos en las personas que se considere conveniente para facilitar la delegación, diversificación y el trabajo colaborativo dentro y fuera del centro educativo.



El **GUAC** es una herramienta que permite determinar qué personas deben acceder a las aplicaciones informáticas de gestión teniendo en cuenta sus funciones en el centro educativo.

Los titulares de los centros docentes de los cuales el Departamento de Enseñanza no es el titular deben decidir quién accede a las aplicaciones que el Departamento pone a su alcance; en el caso de los centros públicos, es la dirección del centro.

Las aplicaciones que están integradas en GUAC utilizan como identificación del usuario del documento de identidad (DNI o NIE) de la persona, con una contraseña.

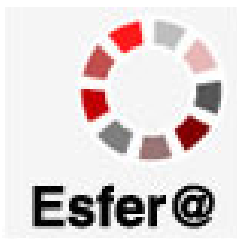
A nivel de la gestión de la escolarización de alumnos de Catalunya se utiliza el GEDAC. El GEDAC es la aplicación que permite:

- Gestionar la Preinscripción de todo el alumnado
- Realizar la asignación de las plazas
- Reserva y consulta de plazas.
- Gestión de la lista de espera
- Consulta de plazas y vacantes
- Publicación de listas y consulta de datos individualizados
- Admisión (matrícula viva)



La GEDAC utiliza los datos existentes en el RALC, entre los que están los datos personales y el número de identificación del alumno y a través de la GEDAC también se introducen los datos de los nuevos alumnos.

Los datos del registro de matrículas en el RALC son los que permiten calcular las plazas vacantes en la GEDAC. Esto permite que no se pueda registrar una nueva matrícula si para el mismo alumno, enseñanza, nivel y curso, ya hay una matrícula de alta; es necesario que el centro de origen haga la baja al RALC (excepto los alumnos de escolarización compartida). El acceso a la lista de alumnos matriculado de un centro se hace siempre desde el RALC.



Esfer@ es la aplicación de gestión desarrollada por el Departament d'Ensenyament para la totalidad de centros públicos de Catalunya. Es una aplicación en línea i modular que ha comenzado a substituir a la antigua aplicación SAGA.

Dispone de un módulo de gestión administrativa y académica y otro módulo de gestión económica. El módulo de gestión económica está implantado en la totalidad de centros, mientras que el administrativo-académico afecta de momento a los centros de infantil y primaria y se implantará durante el curso 2018-2019 también a los centros de secundaria.

B.- Plataformas de gestión



Clickedu es una plataforma escolar en la nube de las más extendidas entre los centros educativos, que incluye la gestión académica, administrativa y económica, un entorno virtual de aprendizaje con conexión a libros digitales y contenidos gratuitos, gestión del profesorado, tutores y jefes de estudios y un entorno de comunicación con las familias. En este sentido permite:

- Gestión económica y Servicios Recibos, Extraescolares, Comedor, Transporte Escolar, Guardería, Tienda virtual, Contabilidad y exportación de asientos a Sage.

- Gestión de la clase y gestión tutorial: Programaciones, tutorías, atención a la diversidad, trabajo en el aula, sustituciones, agenda, trabajo por proyectos y rúbricas.
- Comunicación alumnos y familias: Envío de emails y SMS, mensajes internos, newsletters, álbumes de fotos, noticias, avisos, web del centro, intranet. La mayoría de estas operaciones se pueden realizar desde una APP compatible con Android i IOS
- Gestión académica y documentación: Boletines de notas, documentación oficial, resúmenes estadísticos, memorias, documentos e informes personalizados, listados, carnés,
- Aula virtual y contenidos digitales: Notas, control de asistencia, herramientas de trabajo, acceso a contenidos digitales, evaluación competencial, trabajo cooperativo y rúbricas.



Educamos es una de las plataformas más extendidas y adoptada por la casi totalidad de centros de diversas congregaciones de centros concertados como la Escuela Pía tanto masculina como femenina y está desplegada por 5 países afectando a unos 1200 centros en España

Educamos es un software que ayuda en la gestión de todos los procesos que tienen lugar en un centro, ligados a la gestión, comunicación e interrelación de las personas, profundizando en la integración de todos para eliminar la duplicidad en el trabajo y facilitar la toma de decisiones de los equipos directivos.

Al ser una aplicación en línea, facilita la eliminación de las barreras físicas facilitando una forma de trabajar más colaborativa y sencilla, rentabilizando tiempo, recursos y permitiendo disponer de la información en tiempo real, estés donde estés y desde cualquier dispositivo”.



Classroom y **Gsuite** son aplicaciones que permiten el trabajo colaborativo. Google creó con profesores Classroom: una herramienta ágil y fácil de usar que ayuda a los profesores a administrar el trabajo del curso, pudiendo crear clases, repartir deberes, calificar, enviar comentarios y tener acceso a todo desde un solo lugar. Gsuits permite conectar con los compañeros de trabajo con distintos dispositivos.

C.- La gestión en los centros educativos.

Hay todavía algunas de las gestiones que sí se suelen hacer con software instalado en contextos locales, aunque se trata básicamente de los Programas de generación de horarios y algunos de gestión económica.

Uno de los trabajos más complicados para el equipo directivo y más en concreto para el Jefe de Estudios, es la elaboración de los horarios del profesorado y el alumnado. Han ido apareciendo desde hace tiempo diversos programas para realizar esta gestión, aunque los mejor valorados en la actualidad son GPUNTIS y Peñalara

GPUNTIS (gráfica 1) es un software de **gestión horaria** que permite la generación de los horarios de cada grupo clase, de cada materia, de cada profesor, de cada alumno, ubicar cada variable en el espacio del centro correspondiente Y planificar de forma dinámica las posibles sustituciones del profesorado

Gráfica 1: Utilidades del GPUNTIS



El **Peñalara GHC** es un programa muy potente con prestaciones similares al anterior y que permite la exportación e interacción con los datos de muchas de las plataformas de gestión de las diversas Comunidades Autónomas como (SAGA, SENECA, SIGAD, SAUCE, GESTIBWEB, PIN EL-EKADE, YEDRA, DELPHOS, IES2000, ALBORÁN, ...)

A nivel de la **gestión de la docencia**, el programa más utilizado es el **Moodle** y, al ser de código abierto, permite la personalización de cada centro y de cada profesor en función de sus necesidades en el aula.



Muchas de las plataformas existentes y desarrolladas por diversas empresas del sector tecnológico y del sector editorial tienen su base en el motor de Moodle y se han limitado a reconfigurar un diseño "tuneado".

La **gestión de la información y la comunicación** de los centros ha ido también evolucionando a la vez que lo ha hecho el sistema de publicaciones web. Hemos pasado de la web estática de finales de

los noventa y primer lustro del 2000 (web1.0), una época en la que no todos los centros disponían de página web y se gestionaba mediante software de diseño web y programas de transmisión de ficheros vía FTP, a diseños web dinámicos, en los que simplemente se necesita un navegador.

Hablamos de las plataformas oficiales de gestión de las comunicaciones y la información de los centros educativos. En el caso de Cataluña, la aplicación es **NODES**, una aplicación construida sobre Wordpress que incluye la extensión BuddyPress y permite gestionar la información general de la web de centro, gestionar documentos disponer de una intranet, espacios de publicación de blog y revista, entre otras opciones.



GEPSE, es la aplicación centralizada de Gestión, Planificación y Seguimiento de los Equipamientos tecnológicos de los centros educativos sostenidos con fondos públicos.

Como en la mayoría de las aplicaciones, es el director el que en el momento de su nombramiento adquiere todos los permisos de gestión, aunque puede delegarlos en la persona o personas que crea conveniente



Desde GEPSE se puede gestionar las altas, bajas y modificaciones del inventario del equipamiento informático, de red y audiovisual de los centros públicos tanto los de dotación del Departament como de los de dotación propia, gestionar las averías de los mismos, descargar los paquetes de software de los que se dispone de licencia, entre otros.

El **ePèrgam** es la aplicación de gestión de las **bibliotecas escolares** que ofrece el Departament de Ensenyament.



Esta aplicación ha ido evolucionando desde un programa instalable que ocupaba un disquet y que se gestionaba en local a una aplicación gestionable en red y finalmente una aplicación en línea que se actualiza periódicamente y que permite compartir las fichas bibliográficas creada de las bibliotecas escolares del territorio.

Aprovecha las ventajas de la red para hacer la catalogación, permite la consulta en línea de los catálogos de las bibliotecas escolares, dispone de funcionalidades para incentivar el uso de la

biblioteca por parte de la comunidad escolar y facilita el mantenimiento técnico de los datos bibliográficos y de usuarios de las bibliotecas de los centros.

BMC REMEDY IT SERVICE MANAGEMENT IT Home

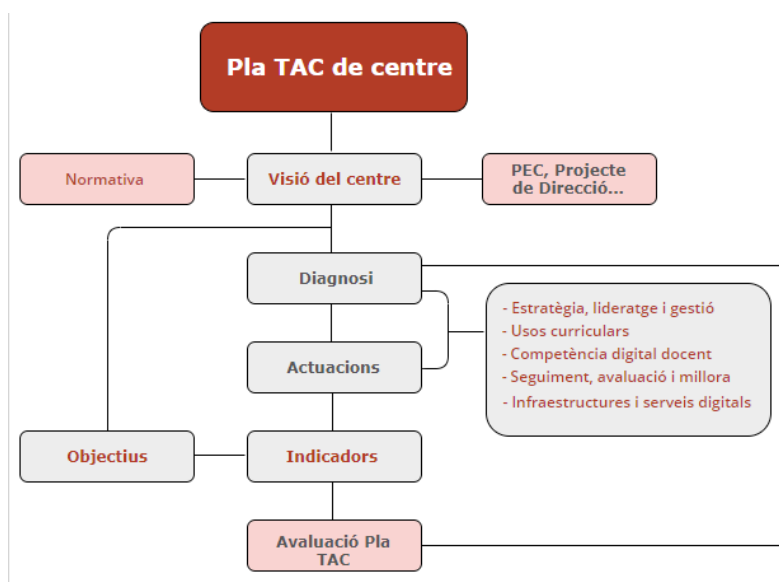
Remedy es la aplicación de gestión de las incidencias y peticiones relacionadas con los servicios tecnológicos contratados por la empresa que gestiona la tecnología y comunicaciones de

los centros educativos CTTI y el control y seguimiento de las visita de soporte técnico preventivo (Planificador)

A esta aplicación tienen acceso la totalidad de profesores de los centros educativos y en función de su perfil (docente, director, coordinador TAC) puede acceder a un servicio u otro. Los servicios diferenciados básicamente se concentran en la posibilidad o no de realizar peticiones de material

En el caso de Las aplicaciones corporativas se realizan contratos por varios años en los que cada uno de los lotes se distribuye entre varias empresas y suelen cambiar en cada adjudicación.

El Plan TAC es la aplicación informática que permite formalizar la **gobernanza de la tecnología** en el marco de la autonomía de centro y del Proyecto Educativo con los objetivos de incidir en una mejora de los resultados escolares del alumnado, así como en la competencia profesional del profesorado y conseguir una optimización de los recursos tecnológicos disponibles en el centro educativo. En el Plan TAC, se recogen las características actuales del centro en relación con las TAC, se definen los objetivos y se planifican las actuaciones que se llevarán a cabo en cuanto a los aspectos organizativos, didáctico pedagógicos y curriculares. El Plan TAC es un proceso desarrollado en fases diferentes que permite, a partir de un diagnóstico, tener una visión de conjunto con respecto a las TAC en el centro en el momento actual, así como los puntos fuertes y débiles, permitiendo tomar decisiones estratégicas y temporalizadas para ir progresando hacia los objetivos marcados.



Otras aplicaciones que podemos considerar, en el momento actual, serían: aula 1, ClassLink, Clickedu, Educantia, Educare schola, Global educa, GoomBook, GQdayla, Inika, Oduca, Phidias, Plataforma Dice, Pulpipro, RM Gestión académica, Saeko, Schooltivity, Sgd, Softaula, Weclass, Weeras Plarform, etc. En definitiva, hay muchas herramientas orientadas a la gestión académica y administrativa,

pero siempre debemos de considerar la que mejor respuesta a nuestras finalidades educativo e institucionales.

Paralelamente a las propuestas anteriores, podemos encontrar como multitud de centros, sobre todo de secundaria, han ido elaborando sistemas propios de Intranet o Intranet donde gestionar las incidencias del día a día. Por poner un ejemplo, hablaremos de **ACACIA**



ACACIA es una aplicación de gestión de faltas de asistencia elaborada por el INS Can Mas de Ripollet y que se ha ido implantando en diversos centros como recurso gratuito de gestión. Esta aplicación, elaborada en PHP, permite trabajar con la información desde el PC y facilita la interacción mediante una APP creada también por el centro.

Todo este tipo de aplicaciones ha sido muy habitual en los centros educativos, pero tienen el inconveniente, por un lado, de la necesidad de ubicar los datos en un servidor seguro y que permita la realización de las copias de seguridad y, por otro lado, la dependencia de que la persona que lo programa permanezca en el centro.

6.5. Reflexiones, retos y propuesta para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación

- Entendemos que la concreción de redes colaborativas ha de contemplar (Gairín, 2000, 2004):
 - Difícilmente, se dará si no hay colaboración dentro de la organización.
 - La colaboración externa se incluye en el contexto de la colaboración con la comunidad. Es importante considerar, al respecto, las relaciones posibles de las organizaciones con la comunidad, que pueden abarcar desde la extensión de actividades a complejos institucionales, pasando por la consideración de los usuarios como socios, el establecimiento de canales de comunicación entre las instituciones y otras organizaciones sociales, las conexiones intergeneracionales y el uso comunitario de las instalaciones.
 - No se trata, por tanto, de colaboraciones episódicas sino de contactos libres que incluyen el compromiso mutuo y acciones institucionales para llevarla a cabo.
 - La colaboración entre organizaciones supone el compromiso leal de compartir intereses y formas de hacer de acuerdo a los presupuestos de:
 - Libertad de asociación.
 - Respeto a las decisiones de cada institución.
 - Igualdad de trato o ruptura de los niveles de dependencia.
 - Lealtad y compromiso con los términos de la colaboración.
 - Participación en políticas, procesos y resultados.
 - Respeto a la diferencia o asunción de que pueden existir situaciones específicas que justifican respuestas diferentes a las esperadas.
 - Complementariedad, o concurrencia de actuaciones desde la especialidad de cada institución.

Podemos también recoger algunas aportaciones de Navarro y otros (2013) que analizan el funcionamiento de redes de centros focalizadas en el intercambio de experiencias pedagógicas y en planificar modelos de organización y gestión a través de un trabajo colaborativo. Como señalan, los centros que trabajan en colaboración aumentan su capacidad de mejora, son capaces de llevar a cabo una evaluación de necesidades concretas, se agrupan para participar y cooperar en innovaciones a través de los equipos de profesores. El trabajo en red trata así de iniciar en los centros en el denominado ciclo de transformaciones para el diseño, desarrollo e implicación de todos en las innovaciones y mejoras del centro.

Los resultados de estudios acerca del trabajo de los centros escolares en red (Elboj, Puigdemívol, Soler y Valls, 2002; Hadfield y Chapman, 2009) también señalan que esta forma de trabajar permite crear una coordinación estable de centros, que facilita el intercambio de experiencias y la relación y cooperación, al mismo tiempo que promueve procesos innovadores y participativos de los profesores que comparten inquietudes pedagógicas. Como señala Muñoz (2010), las relaciones entre centros y profesorado refuerza un sistema social que facilita el trabajo colectivo y la construcción de nuevas realidades, aunque el cambio pueda ser lento y progresivo siempre es formativo.

Hernández y Navarro (2018) también insisten en las conclusiones de su estudio, referido a la formación del profesorado a través de la participación en redes escolares, en los siguientes aspectos:

1. Las redes se convierten en organizaciones vivas y dinámicas que aprenden, aumentando su capacidad de formación, llegando a superar actuaciones individuales y esporádicas en el aula sin consenso.
2. Las redes mejoran la eficacia de los procesos de trabajo en el aula, superando obstáculos didácticos y organizativos.
3. En las redes se toma conciencia de la falta de formación del profesorado en distintos temas concernientes a la innovación y la mejora.
4. En las redes se toma conciencia de la capacidad para participar y modificar una realidad concreta y mejorarla, superándose barreras a través de procesos formativos.

El desarrollo profesional en red se concibe actualmente como un *aprendizaje en feedback* (Civís y Longás, 2015, p. 226), ya que “la consolidación de las experiencias se sustenta en la construcción de una misión común, su proyección en acciones claramente dirigidas a la resolución de las necesidades y la obtención de resultados”. Retroalimentando de forma positiva el trabajo en red, cada centro aporta conocimiento a la red en la que participa, trabaja en su desarrollo, y vuelve de nuevo a la red educativa para su puesta en común a través de buenas prácticas.

De todas formas, ahora y cada vez más, el reto se centra en la efectividad de las redes y en su rentabilidad técnica, educativa y social. Y a ello pueden contribuir, sin duda, la aparición de estudios y reflexiones sobre su funcionamiento, como puedan ser aportaciones tan diversas como las de Luján y Mora (2009), Martín (2012), Hernández y Navarro (2018) o Gairín y Mercader (2018)

6.6. Referencias

- Antúnez, S. (1998). La escuela pública ante la presión por la competitividad: ! usemos la colaboración como antídoto!. En *Contextos educativos*, nº 1, págs 7 a 23.
- Civís, M. y Longás, J. (2015). La colaboración interinstitucional como respuesta al desafío de la inclusión socioeducativa. Análisis de 4 experiencias de trabajo en red a nivel local en Cataluña. *Educación XXI*, 18(1), 213-236.
- Colomé, F. (2003). Las redes institucionales en educación. En Gairín, J. y Armengol, C. (Eds). *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Madrid: Escuela española, págs 319-333.
- Elboj, C., Puigdemívol, I., Soler, M. y Valls, R. (2002). *Comunidades de Aprendizaje: transformar la educación*. Barcelona: Graó.
- Escudero, J.M. (1989). El centro educativo como unidad de cambio. En *Jornadas sobre Innovación y Reforma*. Vitoria (Documento policopiado).
- Gairín, J. (2000): La colaboración entre centros educativos. En Gairín, J. y Darder, P: (coord.). *Organización y gestión de centros educativos*. Barcelona: Praxis, págs 82/177 a 82/202.
- Gairín, J. (2004). Redes institucionales y de aprendizaje en la Educación no formal. En Varios. *La organización y dirección de redes educativas*. Granada: Grupo Editorial Universitario., 23,45.
- Gairín, J. y Mercader, C. (2018) (ed.). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones*. Madrid: Wolters Kluwer
- Hadfield, M. y Chapman, C. (2009). *Leading school-based networks*. Gran Bretaña: Routledge.
- Hernández, E. y Navarro, M.J. (2018). Redes educativas locales para la mejora escolar. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20, (3), 29-42
- Luján, M. y Mora, D. (2009). Comunidades de aprendizaje y organizaciones educativas: una opción para ampliar el centro educativo. *Actualidades Investigativas en Educación*. Costa Rica, 9 (2), 1-23
- Martin (2012). Los centros educativos y en entorno: posibilidades de las redes de colaboración. En Morales, J.A. y Barroso, J. (Coords) (2012). *Redes Educativas: la educación en la sociedad del conocimiento*. Sevilla: GID, 1-10.
- Muñoz, José Luis (2010). El trabajo en red, una apuesta de futuro. Opinión, en: <http://www.senderi.org/index.php> (consulta: mayo de 2016)
- Navarro, M. J. y otros (2013). Redes educativas de centros escolares: plataformas para la mejora educativa. *International Journal fo Development and Educational Psychology*. Nº 1(2), 681-688

CAPÍTULO 7

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO

Guadalupe Palmeros y Ávila

Gladys del Carmen Medina Morales

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Adoración Barrales Villegas

Mayté Pérez Vences

Universidad Veracruzana

Hernán Medrano Rodríguez

Sergio Antonio Molina Granados

Instituto IIIEPE y Escuela de Ciencias de la Educación

Xochiquetzalli Mendoza Molina

Instituto Politécnico Nacional

CAPÍTULO 7:

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO

Guadalupe Palmeros y Ávila

Gladys del Carmen Medina Morales

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Adoración Barrales Villegas

Mayté Pérez Vences

Universidad Veracruzana

Hernán Medrano Rodríguez

Sergio Antonio Molina Granados

Instituto IIIEPE y Escuela de Ciencias de la Educación

Xochiquetzalli Mendoza Molina

Instituto Politécnico Nacional

7.1. Introducción

La educación ha sido, es y seguirá siendo la base fundamental de una sociedad. En ella se concentran conocimientos que ayudan a que el ser humano logre desarrollar sus capacidades para atender las exigencias de la sociedad misma, lo que ha permitido que el ser humano logre adaptarse a los cambios sociales.

En este sentido, las transformaciones no sólo recaen en procesos externos a la educación y a todo lo que a ella conforma, pues en los procesos educativos hemos sido testigos de evoluciones debido a la íntima relación e impacto que los acontecimientos externos tienen en la formación del ser humano.

Esta formación recae en las instituciones educativas, que son clave para el desarrollo de la sociedad y, ante los cambios, necesitan realizar procesos de adaptación, sobre todo en la tecnología, más cuando ésta, determina los modelos de sociedad del futuro; por lo tanto, requieren abrir sus horizontes para responder a la nueva época, lo que involucra profundas transformaciones, ya sea en su organización académica, en la producción y gestión del conocimiento, los procesos de aprendizaje o en la administración de la educación.

Una de estas transformaciones, es la integración de equipos de trabajo y redes institucionales, que, de acuerdo con Hill (1997, p. 97), permiten:

- a) Contar con mejores condiciones para lograr una comunicación horizontal más sólida entre las diferentes dependencias universitarias.
- b) Disponer de una mayor integración vertical entre departamentos académicos y oficinas de la conducción central de la institución.

- c) Impulsar las unidades académicas a introducir cambios ya que las responsabilidades son compartidas.
- d) Reconocer que el trabajo en equipo requiere una mayor comunicación compartir la información, por lo que los resultados tendrán más legitimidad”.

De acuerdo con lo anterior, las redes institucionales o educativas pueden entenderse como un sistema organizado de gestión en un espacio de trabajo colaborativo, que agrupa y tiene como fin mejorar la calidad del servicio educativo que prestan. En este sentido, se define a la red académica como

“una estructura formal o informal constituida por personal del ámbito educativo, la docencia, la administración o la investigación, tanto en instituciones educativas como en otros sectores organizados en torno al conocimiento, que utilizan diferentes canales de comunicación y comparten trabajos y proyectos con objetivos y fines comunes” (Boschell, 2011, p. 54).

Ahora bien y en el caso de las redes de gestión educativa, estas se crean para promover la reflexión, la investigación y la formación sobre la gestión educativa, ya sea en instancias presenciales o virtuales.

El presente capítulo tiene el propósito de analizar las nuevas configuraciones del trabajo en redes de colaboración que se tienen en México, sobre todo del PRODEP y ANUIES, y se hace un breve análisis sobre las principales redes de colaboración que se tienen en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), la Universidad Veracruzana (UV), el Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación del estado de Nuevo León (IIIEPE) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN). En ellas, actualmente existen redes de trabajo institucionales, regionales, nacionales o internacionales que desarrollan actividades y proyectos de investigación en diversos temas, siendo uno de ellos la gestión educativa que, si bien no se especifican redes en este sentido, el trabajo que se realiza, aborda aspectos relacionados a dicho tema.

7.2. Referencia al contexto general y normativo.

El Sistema Educativo Mexicano atiende los niveles de educación básica, media superior y superior. La educación media superior (15 a 18 años) y la educación superior (18 años en adelante), se ofrecen en universidades, institutos o colegios de educación superior, tanto públicos como privados.

Desde la Secretaría de Educación Pública (SEP) se ha fomentado la creación de redes de apoyo entre maestros, directores y comunidad escolar para intercambiar experiencias de éxito en las escuelas. Sin embargo, es a nivel de Educación Superior en donde más se han desarrollado a partir de la creación del Programa de Desarrollo del Profesorado (PRODEP) inicialmente PROMEP y de la ANUIES.

El PRODEP ha dado impulso a la creación y operación de los Cuerpos Académicos (CAs), cuya tendencia a nivel nacional es establecer redes de colaboración con otros CAs, teniendo como marco las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura y gestión así como las diversas actividades que se realizan en las instituciones, como son el diseño e implementación de planes de estudio, proyectos de investigación, proyectos de vinculación, foros de discusión y seminarios, entre otros.

Dentro de las posibilidades para ampliar y fortalecer el trabajo de los CAs consolidados y en consolidación se encuentran las Redes temáticas de colaboración, que son “los instrumentos de articulación, colaboración y cooperación científica y tecnológica que permiten desarrollar mecanismos de actuación conjunta en los diferentes ámbitos de las ciencias” (PRODEP, 2014, p. 1).

En este mismo documento se señala también que las redes

“fomentan la interdisciplinariedad y optimización de los recursos físicos y humanos entre los CA consolidados o en consolidación de las instituciones adscritas al Programa o grupos de investigación equivalentes de centros de investigación y desarrollo u otras instituciones, que vinculados armónicamente pretenden resultados científicos o tecnológicos relacionados con algún tema análogo o complementario con el fin de favorecer el intercambio de conocimientos entre los miembros de la comunidad científica, compartir los recursos tecnológicos, fomentar la consolidación de la colaboración y estimular el desarrollo de proyectos de investigación común. Una red se constituye por un mínimo de tres CA, donde al menos dos de ellos son de IES adscritas al Programa. El tercero puede ser externo, pero debe reunir las características de un CA consolidado” (p. 1).

De acuerdo con las reglas de operación del PRODEP (2018) y en relación con la integración de redes temáticas de colaboración de cuerpos académicos, se señala que “son proyectos de investigación planteados por CAC o CAEC que interactúan con otros grupos de investigación nacionales o del extranjero para articular, intercambiar y potenciar sus capacidades y recursos físicos y humanos en la resolución de problemas comunes” (p.12).

Una red se constituye por un mínimo de tres CAs, donde, al menos, dos de ellos son de IES adscritas al programa y el tercero puede ser externo, pero debe reunir las características de un CA consolidado.

De igual manera, se señala que los CAs establecen redes con el objetivo de:

- a) Promover la participación de los CA de las IES adscritas al PROGRAMA
- b) Rentabilizar los recursos existentes, facilitando así el desarrollo científico y tecnológico.
- c) Fortalecer las capacidades identificadas.
- d) Propiciar las interacciones científicas estables y continuadas.
- e) Consolidar iniciativas y líneas de colaboración.
- f) Intercambiar información científica y tecnológica.
- g) Potenciar y coordinar las líneas de investigación y desarrollo.
- h) Propiciar el intercambio y movilidad del personal de investigación.
- i) Formar recursos humanos (PRODEP, 2018, p. 13)

En el PRODEP se identifican dos tipos de redes: las de colaboración y las de cooperación. Las primeras se caracterizan principalmente por:

- a) Ampliar o complementar Líneas de Generación y Aplicación Innovadora de Conocimientos que cultivan los grupos participantes.
- b) Fomentar la realización conjunta de proyectos de investigación o estudio.
- c) Desarrollar soluciones a problemas de interés regional o nacional, basados en la investigación.
- d) Propiciar la movilidad de profesores/as y estudiantes.

Otro de los organismos que en México ha impulsado la creación de redes es la ANUIES, con el fin de promover el mejoramiento integral en los campos de docencia, investigación y extensión de la cultura, en 1950 se conformó lo que ahora se conoce como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana, A. C. (ANUIES), constituida como Asociación Civil que agremia a las principales instituciones de educación superior del país.

La ANUIES tiene por objeto contribuir al logro de los fines de sus asociadas, así como a elevar la calidad de las funciones que realizan. Entre los fines relacionados con la conformación de redes vinculadas a la organización y gestión de la educación, podemos destacar el promover el mejoramiento integral y permanente de los programas y servicios que ofrecen las asociadas y el sistema de educación superior en su conjunto; impulsar el desarrollo y la consolidación, en materia de educación superior, de las diversas regiones del país y de las diferentes modalidades institucionales; propiciar la complementariedad, la cooperación, la internacionalización y el intercambio académico entre las asociadas; promover la formación de profesionales, profesores e investigadores; realizar investigaciones para proponer soluciones a problemas de la educación superior de interés local, regional o nacional; promover el establecimiento, desarrollo y consolidación de sistemas regionales y estatales de educación superior, ciencia, tecnología, e innovación; promover entre sus asociadas el mejoramiento y ampliación de las actividades académicas a través de la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación y la educación abierta y a distancia; promover las relaciones de cooperación, colaboración y vinculación de las asociadas mediante la celebración de acuerdos o convenios con organizaciones nacionales y extranjeras, así como con los sectores social y privado; y promover el desarrollo y la consolidación de redes de colaboración académica.

Para la Asociación, una red de colaboración es un colectivo conformado por académicos, especialistas y estudiantes cuyo trabajo se fundamenta en flujos permanentes y continuos de comunicación, información, intercambio de recursos, experiencias y conocimientos. El trabajo que se desarrolla en el marco de dichas redes de colaboración cobra relevancia ya que, guía el interés común de los miembros del colectivo y de las instituciones que representan, a saber, consolidar mejora y potencia las capacidades de las instituciones de educación superior, IES, para la difusión y generación de conocimientos, así como el fomento de la cultura, la ciencia y la tecnología. (ANUIES 2017)

La ANUIES ha impulsado la conformación de redes nacionales que desarrollan diversas actividades y proyectos de investigación en los siguientes temas: asuntos culturales, asuntos estudiantiles, bibliotecas, comunicación, cooperación académica, estudios de género, estudios interculturales, extensión y difusión cultural, gestión de recursos, innovación educativa, investigación, difusión y divulgación, movilidad, nivel medio superior, planeación, planes ambientales institucionales, posgrado e investigación, seguridad en cómputo, seguridad institucional, servicio social, tutorías y vinculación. Ha impulsado también la creación de redes en cada una de las seis regiones en las que se han agrupado las instituciones que conforman la asociación. Las redes regionales están integradas

por colectivos de personal administrativo, docente, investigadores o estudiantes que representan a las instituciones de educación superior.

Cada Institución miembro de la Región, decide en qué redes regionales colaborar. Las Instituciones que se integran una red regional deciden sobre la estructura de trabajo para su funcionamiento.

7.3. Un panorama sobre las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación.

Con la finalidad de esclarecer la funcionalidad óptima de las redes, concebidas estas como el vínculo de personas que se conectan entre sí para que mediante el trabajo colectivo se logre dar solución a situaciones en común, se considera necesario hacer mención de la clasificación que menciona Rovere (1998), citado por Fleury (2015), donde resalta que los vínculos entre las instituciones deben estar basados en jerarquías a partir de 5 niveles, mismos que deberán ser permeados por acciones y valores distintos en cada uno de ellos.

El “reconocimiento” es quien ocupa el primer nivel al ser en este en el que hay un encuentro entre diferentes organismos, promoviendo acciones destinadas a que el otro existe y el valor de reconocimiento; en el segundo nivel se encuentra el “conocimiento” que depende del primer nivel, ya que es necesario que se reconozca al otro como colaborador, para que pueda interesarse en el conocimiento que este posee, -para efectos del segundo nivel, las acciones van en función de conocer lo que es o hace el otro y como valor se establece el interés- ; en tercer nivel se encuentra la “colaboración”, la cual no puede darse sin antes interesarse en lo que el otro puede aportar, es decir, para que alguien se vea interesado en trabajar con otro tienen que existir una serie de conocimientos que benefician recíprocamente a ambos, las acciones van en función de prestar ayuda esporádica y corresponde al valor de reciprocidad; el cuarto nivel corresponde a la “cooperación”, en donde hay un compartir sistemático de actividades producto de problemas en común entre los colaboradores, lo que impulsa a la solidaridad entre ambas partes, en este sentido las acciones se centran en compartir actividades y recursos, y por último se encuentra el quinto nivel donde se establecen asociaciones a través de contratos o acuerdos que brindan la posibilidad de formalizar por mayor tiempo la colaboración y en donde se implementan acciones como compartir objetivos y proyectos, pero sobretodo se fomenta el valor de confianza.

Se ha hecho mención de todos los elementos que acompañan a la creación de una red para tener clara la noción de los alcances, funciones y beneficios de la misma, motivo por el cual, es menester hablar ahora de las instituciones educativas, quienes han revolucionado sus formas de organización y colaboración dando paso también al trabajo en red. Éstas están conformadas por un conjunto de elementos que interactúan entre sí para poder llevar a cabo su propósito, dentro de esos elementos se establecen relaciones entre los diferentes individuos que las conforman, creándose de esta manera grupos interactivos.

Según Tejera (2003) en el centro educativo existen un conjunto de relaciones formales e informales que componen un complejo entramado de redes comunicativas: superficiales y centrales; verbales y gestuales; fácticas y omisivas; con ejes bipolares y multipolares. (p. 38)

Como podemos observar, la autora enfatiza que las relaciones que se llevan a cabo dentro de las instituciones conforman redes de comunicaciones imprescindibles para que se desarrollen todo tipo de procesos institucionales; por otra parte, hace referencia a que se pueden dividir en dos tipos: a) la que corresponde al organigrama que conforma a la institución, pues las relaciones que se llevan a cabo son de manera articulada respetando los roles jerárquicos de coordinación y lineamientos que garantizan las relaciones formales entre sus miembros, y b) las redes de comunicación informales que son establecidas por relaciones de amistad o intereses en común entre los que conforman a la organización, dando pie a lo que podríamos llamar organigrama informal. Es aquí donde las redes al ser multidireccionales, nos brindan la posibilidad de trabajar de diferente manera, sin ánimos de entorpecer las líneas jerárquicas unidireccionales, sino que al reconocer que existe más de una logren hacerse de mayores recursos que benefician a la institución en un quehacer de intercambio y de una meta colaborativa del bien común.

En este sentido, al analizar la conformación de las redes de colaboración tanto en las instituciones educativas, se observa que se estructuran más de manera informal, es decir, en función de un tema de interés y/o de relaciones de amistad, teniendo también un amplio margen de aplicación por la naturaleza misma de la institución como generadora de conocimiento.

Ahora bien, tratándose de la gestión educativa hemos localizado cuerpos académicos y redes de colaboración tanto en el PRODEP como en ANUIES. En un principio, se hace un concentrado de CAs y posteriormente hace una descripción de las redes de colaboración.

De acuerdo con los datos de PRODEP (2018) se han localizado los siguientes cuerpos académicos que, ya sea en el nombre o en la LGAC trabajan el tema de la gestión educativa, tal y como se muestra en la tabla 1 siguiente.

Tabla 1: CAs relacionados con la Gestión Educativa. Elaboración propia con base en indicadores PRODEP.

No.	INSTITUCIÓN	NOMBRE DEL CUERPO ACADÉMICO	LGAC
1	Universidad Autónoma de Chiapas.	UNACH-CA-36 Agentes y Procesos de la Educación	Política, planeación y gestión de la educación
2	Universidad Autónoma de Nuevo León	UNAL-CA-299 Cognición y Educación	Gestión educativa
3	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	BUAP-CA-64 Educación Superior	Cultura, Gestión, Evaluación y Currículo en la Educación
4	C. Reg. de For.Docente e Investigación Educativa del Est. Chiapas	CRFCIEEC-CA-1 Evaluación y Gestión Educativa	Política educativa
5	Escuela de Ciencias de la Educación	ECENL-CA-1 Formación, Innovación y Gestión Educativa	Gestión educativa
6	Universidad Autónoma del Estado de México	UAEM-CA-196 Gestión de la educación e investigación sustentable	Gestión de la educación
7	Universidad Autónoma de Nayarit	UAN-CA-285 Gestión Educativa	Gestión educativa y social

8	Escuela Normal Rural "J. Guadalupe Aguilera"	ENRJGA-CA-5 Gestión y Política Educativa	Fortalecimiento educativo en instituciones formadoras de docentes
9	Universidad Autónoma de Aguascalientes	UAA-CA-85 – Instituciones y actores de la educación	Gestión y política educativa
10	Universidad Pedagógica Nacional	UPN-CA-7. Intervención y formación en gestión educativa	Gestión institucional del Sistema Educativo Nacional
11	Universidad de Guadalajara	UDG-CA-955 Liderazgo y gestión educativa universitaria	Liderazgo y gestión institucional. Gestión Pedagógica
12	Universidad pedagógica Nacional	UPN-CA-104 Organización y gestión para la formación docente	Organización y gestión educativa para la formación y el desarrollo docente
13	Centro de Investigación y Docencia	CIDC-CA-1 Política y Gestión en Educación	Org. de centros escolares, desarrollo innovación, toma de decisiones. La gestión educativa: indicadores, financiamiento, planeación, implementación y evaluación de programas
14	Universidad Autónoma de Tamaulipas	UAT-CA-13. Política, Administración y Gestión Educativa	Política, planeación y gestión de la educación superior.

Ahora bien, en relación con las redes de colaboración y con el fin de fortalecer la consolidación de los Cuerpos Académicos, el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) comenzó a principios de 2017 un proyecto bajo los auspicios de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE) y la Dirección General de Educación Superior Universitaria (DGESU), ambas dependencias de la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública

El proyecto se denomina RED RECREA (Red de Comunidades para la Renovación de la Enseñanza-Aprendizaje en Educación Superior), iniciando así un proyecto que pone en marcha actividades formativas con esquemas innovadores para motivar y potenciar la capacidad investigativa de los profesores de las Escuelas Normales con el acompañamiento de profesores de Universidades Públicas Estatales promoviendo a su vez, una cultura de colaboración entre académicos para la innovación y mejora de sus prácticas docentes.

RECREA es una iniciativa para promover una cultura de colaboración entre académicos para la innovación y mejora de sus prácticas docentes. En esta red participan 7 Universidades: Universidad Autónoma de Chihuahua, Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Nuevo León, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y Universidad Veracruzana, y 7 Escuelas Normales: Profesor Luis Urías Balderráin, Chihuahua, Instituto de Educación Superior del Magisterio, Benemérita y Centenaria Escuela Normal de Jalisco, Ing. Miguel F. Martínez de Nuevo León, Gral. Juan C. Bonilla de Puebla. Rosario María Gutiérrez Eskildsen de Tabasco y Enrique C. Rébsamen de Veracruz.

RECREA tiene como objetivo general la formación de comunidades y redes de académicos orientadas a la innovación de las prácticas docentes, centradas en el aprendizaje de los estudiantes y en la construcción colectiva del conocimiento. Se basa en tres ejes transversales: un enfoque epistemológico sustentado en el pensamiento complejo y el desarrollo de competencias; incorporación de los últimos avances de la investigación en el proceso y contenido de la enseñanza-aprendizaje; y uso de las tecnologías de información y comunicación.

En relación con la ANUIES, la región que más redes se reportan en funcionamiento en la página oficial (ANUIES 2017), encontramos catorce y en la que menos, solamente una. La red que se reporta más antigua inició sus actividades en 1993 y la más reciente en 2012. Es probable que la información no esté actualizada, pero nos brinda una idea del funcionamiento y el interés por este tipo de organización para la gestión de la educación.

Las redes se organizan por grupos de trabajo y cuentan con un Coordinador y un Secretario para dar seguimiento a los acuerdos. En términos generales las redes están orientadas a lo siguiente:

Red de asuntos culturales. Inicia actividades en la Región Centro-Occidente con el propósito de fomentar el desarrollo de las actividades culturales como parte integral del proceso educativo. Los trabajos realizados se orientan a incentivar la participación de alumnos, profesores y trabajadores a fin de que las instituciones, en lo individual y en lo colectivo, se constituyan como uno de los ejes de la actividad cultural de la región. El objetivo general es diseñar, gestionar e impulsar todas aquellas acciones tendientes a la creación, investigación, difusión e intercambio de actividades de la cultural Institucional. Se pretende que la red sea garantía de intercambio para potenciar en su más amplio sentido las expresiones culturales y artísticas desarrolladas en cada institución y coadyuvar de forma activa en el fortalecimiento de la identidad regional.

Red de asuntos estudiantiles. Inicia actividades en la Región Centro-Occidente. Contribuye a que las instituciones miembros coadyuven y compartan esfuerzos para buscar un efectivo desarrollo integral de sus estudiantes, de acuerdo con sus propias características y necesidades, mediante la promoción de actividades interinstitucionales, fomentando el intercambio de experiencias y estableciendo mecanismos de comunicación y gestión compartida.

Red de bibliotecas. Inicia actividades en la Región Centro- Sur en 1996. Considera la ampliación y aprovechamiento de los recursos bibliotecarios disponibles en beneficio de las comunidades académicas el intercambio profesional y la formación del personal encargado de estas funciones. Pretende desarrollar trabajos conjuntos, operar consorcios y programas interinstitucionales de innovación que impulsen de manera sustentable el uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y coadyuven así al desarrollo de habilidades informativas en los usuarios.

Red de comunicación. Inicia actividades en la Región Centro-Sur en 2006. Está orientada a diseñar y aplicar estrategias que incrementen la difusión de las actividades que desarrollan las Instituciones miembro de la red, con el objetivo de socializar su quehacer de forma efectiva, al interior y exterior de cada institución, promoviendo acciones conjuntas de comunicación para que coadyuven al fortalecimiento de sus funciones sustantivas, a través del intercambio de información, definición de criterios y lineamientos para las tareas de difusión, producción de materiales, guías e investigaciones de carácter académico en el ámbito de la comunicación universitaria.

Red de cooperación académica. Inicia actividades en la Región Centro-Sur en 1996. Se orienta a generar actividades de movilidad estudiantil y académica, así como de cooperación interinstitucional entre los miembros de la Red y en general con todas las instituciones afiliadas a la ANUIES. Tiene como prioridad promover la movilidad e intercambio académico de estudiantes entre las instituciones de educación superior, a través de convenios entre instituciones y el diseño de programas de acreditación y transferencia de créditos.

Red de género, inclusión y equidad social. Inicia actividades en la Región Centro Occidente en octubre de 2002, con el fin de promover y difundir la perspectiva de género para desarrollar una cultura de igualdad y equidad en las políticas, programas, currículo y proyectos de las instituciones de educación superior afiliadas. Se orienta a establecer vínculos de colaboración interinstitucional, promover la incorporación de la perspectiva de género en la misión y quehacer de las instituciones para que puedan ser capaces de propiciar el desarrollo integral de hombres y mujeres y así permitir el ejercicio pleno de todos sus derechos. Su función principal es servir como medio de comunicación, discusión, generación de conocimientos, estrategias y líneas de acción específicas, para la promoción del desarrollo integral de las personas.

Red de estudios interculturales. Inicia actividades en la Región Centro-Occidente en el 2003. Busca contribuir a la formación de un modelo educativo con perspectiva intercultural que considere las diferencias, fomente la igualdad de oportunidades educativas, laborales y económicas, y de esa manera promover mejores niveles de bienestar.

Red de extensión y difusión cultural. Inicia actividades en la Región Centro-Sur en 1995. Tiene como función primordial preservar las tradiciones culturales en cualquiera de sus manifestaciones, así como promover la actividad cultural al exterior de las instituciones. Se orienta al intercambio de estrategias y acciones que permitan contribuir al desarrollo cultural de los diversos sectores sociales, fortaleciendo así la formación integral de los alumnos a través de la promoción, difusión e intercambio de conocimientos y de proyectos relativos a la difusión y divulgación de conocimientos científicos, artísticos y humanísticos.

Red de gestión de recursos. Inicia actividades en la Región Centro-Occidente, se conforma por una red de expertos con perfil multidisciplinario dedicado a integrar y evaluar propuestas de inversión y gestionar los recursos necesarios que fortalezcan el ecosistema educativo nacional, para contribuir a mejorar la oferta educativa de las instituciones académicas participantes.

Red de innovación educativa. Inicia actividades en la Región Sur-Sureste y en la Noreste en 2012, con el fin de dar continuidad y enriquecer los trabajos relacionados con las temáticas de la Educación a Distancia, la innovación curricular y la innovación educativa. Impulsa procesos de colaboración y divulgación de los resultados generados por los diversos grupos de trabajo. Promueve una cultura académica que apunte el desarrollo horizontal y equilibrado de la innovación educativa.

Red de investigación, difusión y divulgación. Inicia actividades en la Región Centro-Occidente en 1993. Su propósito es contribuir a la resolución de problemas y aportar propuestas e iniciativas en materia de ciencia, tecnología, artes, cultura y formación de recursos humanos. Asimismo, participar en el diseño de iniciativas orientadas a la innovación y desarrollo académico, en el marco de la diversidad y complementariedad institucional, así como promover proyectos y actividades interinstitucionales mediante el intercambio de experiencias y el establecimiento

de mecanismos de comunicación y gestión con organizaciones locales, regionales, nacionales e internacionales que persigan objetivos afines.

Red de movilidad. Inicia actividades en la Región Sur-Sureste en 1999. Se integró con la idea de fomentar el intercambio interinstitucional para fortalecer los programas de movilidad y cooperación entre las instituciones de educación superior de la Región.

Red de educación media superior. Inicia actividades en la Región Noreste en 1998. Se constituye con el propósito de contribuir al desarrollo de las instituciones de educación media superior, promoviendo una identidad común a través de la realización de proyectos y actividades interinstitucionales, el intercambio de experiencias y la comunicación apropiada con otras instituciones educativas regionales, nacionales e internacionales, que compartan objetivos comunes.

Red de planeación. Inicia actividades en la Región Noroeste. La red se constituyó con el propósito de contribuir de manera coordinada al logro de los objetivos y de las líneas estratégicas de desarrollo de la ANUIES, mediante la instrumentación de los programas de manera que se obtenga el mejoramiento de los procesos de planeación institucional, y se alcance un destacado liderazgo académico para las demandas de los diferentes sectores de México.

Red de planes ambientales institucionales. Inicia actividades en la Región Sur-Sureste en 2005, con el propósito de construir un sistema efectivo de aprendizaje y colaboración que promueva la incorporación de la dimensión ambiental en las funciones sustantivas de las IES miembros para el desarrollo sostenible de la región.

Red de posgrado e investigación. Inicia actividades en la Región Centro-Sur en 2005. Se creó con el propósito de contribuir al fortalecimiento de los programas de posgrado que ofrecen las instituciones de educación superior afiliadas. Como líneas de trabajo considera la formulación de programas para la formación de investigadores y estudiantes, proyectos de investigación conjuntos, programas de vinculación, así como el establecimiento de mecanismos de comunicación y gestión interinstitucionales para la consolidación regional de este nivel de estudios y gestión de proyectos de investigación ante diversas instancias gubernamentales, organizaciones civiles y otros grupos sociales locales, regionales y nacionales.

Red de seguridad en cómputo. Inicia actividades en la Región Centro-Sur en 2001. Tiene como misión facilitar la comunicación y la coordinación entre los planes, objetivos y estructura de la ANUIES en materia de seguridad e implementar políticas de seguridad a través de esquemas de cooperación entre las instituciones de educación superior de la región. Trabaja coordinadamente en el desarrollo de estándares que sirvan como referente para mejorar los servicios de tecnologías de información, así como la promoción de mejores prácticas sobre seguridad física, lógica y de informática.

Red de seguridad institucional. Inicia actividades en la Región Noreste en Abril de 2010. Tiene por objetivos: 1. Compartir y documentar planes, programas y/o actividades que llevan a cabo las instituciones para mejorar la seguridad de sus comunidades e instalaciones. 2. Diseñar un sistema de información sobre las acciones que en materia de prevención y protección civil realizan las instituciones de educación superior. 3. Realizar propuestas para reforzar la seguridad de las instituciones de educación superior y prevenir el delito. 4. Proponer y desarrollar proyectos

de investigación que desde una perspectiva multidisciplinar e integral aborde el tema de la seguridad pública en México. 5. Elaborar un censo de recursos humanos con que cuentan las instituciones de la región para que, de ser necesario, pudieran coadyuvar a la profesionalización de los integrantes de los cuerpos de seguridad pública e instancias de salud pública mediante cursos, talleres, diplomados y seminarios, entre otros.

Red de servicio social. Inicia actividades en la Región Centro-Sur en 1996. Su misión es gestionar y administrar los procesos relativos al desarrollo de la prestación del servicio social, promoviendo el intercambio de experiencias pedagógicas y administrativas para contribuir a la formación integral del estudiante universitario, con un sentido de pertenencia y valores cívicos que coadyuven a su formación profesional. Pretende mejorar la trascendencia y pertinencia académica y generar mecanismos de gestión y concertación que permitan promover, intercambiar e impulsar el desarrollo del Servicio Social de las instituciones que conforman la Red.

Red de tutorías. Inicia actividades en la Región Centro-Occidente en el año 2000. Su objetivo es promover el intercambio de programas, experiencias y recursos humanos para dinamizar y fortalecer los programas institucionales de tutoría y su mejora continua. Diseña estrategias formativas centradas en la práctica de la tutoría con el fin de planear, coordinar, operar, así como evaluar programas y proyectos relacionados con la acción tutorial, los cuales promuevan el diálogo y la reflexión interinstitucional para el fortalecimiento de la acción tutorial. Se basan principalmente en 3 líneas de trabajo: 1. Ofrecer opciones de formación y actualización docente. 2. Fortalecer el compromiso de autoridades y docentes en el desarrollo de la calidad de los programas de tutoría. 3. Establecer canales de comunicación que permitan el intercambio de información y experiencias que enriquezcan la acción tutorial.

Red de vinculación. Inicia actividades en la Región Centro-Sur en 1996. Promueve el mejoramiento integral y permanente de la calidad y cobertura de los programas y servicios que ofrecen las instituciones afiliadas y aporta soluciones a los problemas de su entorno inmediato en diversos ámbitos (social, productivo y gubernamental). Intenta facilitar y fortalecer los procesos de comunicación, planeación, organización y desarrollo de la vinculación mediante acuerdos para la articulación de experiencias, recursos y programas.

7.4. Algunas experiencias de interés.

En la UJAT, la vinculación es considerada la cuarta función sustantiva y es entendida como una estrategia institucional que involucra a la comunidad universitaria y sus respectivas disciplinas coadyuvando a la solución de los problemas del entorno.

Atendiendo la política educativa y recomendaciones de los Organismos Internacionales en materia de Vinculación Universitaria, la UJAT concentra sus acciones en fortalecer las redes de colaboración entre la universidad y los sectores productivos, sociales, gubernamentales y educativos. La formalización de estas redes se realiza a través de convenios institucionales.

Desde el Plan a Largo Plazo (2015), se menciona la importancia de “incentivar el trabajo colegiado de los académicos, tanto interno como externo, mediante su movilidad nacional e internacional, fomentando el trabajo en redes y favoreciendo la innovación pedagógica” (p. 50). De igual forma,

señala en una de sus estrategias “fomentar el trabajo en redes de investigación, nacionales e internacionales, para el desarrollo de proyectos y el intercambio de conocimiento (p. 55).

Por otra parte, hace referencia que la conformación de redes

“coadyuvarán en el progreso de los cuerpos académicos junto con sus Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento. Con ello se propiciará el desarrollo de proyectos de vinculación o de transferencia que deriven en servicios científicos y tecnológicos hacia los sectores social y productivo, nacionales y extranjeros, hacia los cuales también se dirigirá la oferta de educación continua” (UJAT, 2015, p. 61).

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco está conformada por cuatro Secretarías, siete Áreas centrales, doce Divisiones Académicas, tres de las cuales son multidisciplinarias. Doce de ellas cuentan con redes de colaboración a nivel nacional e internacional, de las cuales dos abordan temas de gestión educativa como son la Red AGE (Red de Apoyo a la Gestión Educativa) y la Red de Gestión e Innovación en las Organizaciones, dedicada a la gestión y comportamiento en las organizaciones, innovación educativa, innovación en las organizaciones entre otros. La tercera red es RECREA Zona Sur Sureste. En ella participan dos cuerpos académicos, el primero el de Innovación Educativa con las LGAC Gestión de la Educación Superior y Políticas Públicas y el segundo Estudios y Análisis sobre la Educación y la Cultura, con la LGAC Estudios y análisis sobre las instituciones, los procesos y actores en la educación y la cultura.

7.4.1. El trabajo en redes en la Universidad Veracruzana.

Al interior de la Universidad Veracruzana, la organización del trabajo académico se desarrolla a través de las academias (estructuras por área de conocimiento de acuerdo a la distribución de cada plan de estudios), los Cuerpos Académicos (que tienen un reconocimiento nacional como tales ante la Secretaría de Educación Pública-SEP-) y los grupos de investigación (que son aquellos grupos de docentes que están formados y aún no han logrado el reconocimiento de la SEP como cuerpo académico), éstos ya en si conforman una agrupación en redes enfocadas al ejercicio y desarrollo pleno de dinámica académica de la propia institución aunque de manera interna; pero ampliando el espectro de intervención y fortalecimiento de espacios igualmente se promueven las relaciones externas.

La Universidad Veracruzana a través de la Dirección General de Vinculación coordina la participación de sus distintas entidades y dependencias académicas, y el trabajo en redes de colaboración, así lo establece su Plan General de Desarrollo 2030, en su Eje Estratégico No. 5 Universidad Socialmente Responsable:

“Las tendencias actuales de organización colectiva y el crecimiento de la conciencia social traen consigo la necesidad de que las universidades respondan cabalmente a lo que la sociedad espera de ellas. Su labor actual no es solo impartir conocimientos. La sociedad y el mercado laboral demandan profesionales altamente competentes que tengan la capacidad de resolver los retos que se les presenten en el marco de economías globales que se relacionan cada vez más con el desarrollo local. En este marco, la Institución realiza constantemente acciones de vinculación con su entorno tratando de formar de manera integral a sus estudiantes e impactar favorablemente a los distintos grupos sociales a su alrededor”. (p.31)

La Dirección General de Vinculación de la UV tiene entre sus objetivos construir propuestas de solución de manera conjunta con distintos organismos para atender las necesidades del entorno, en pro de la generación del bienestar colectivo y el desarrollo del estado y municipios. Para ello, se ha creado la línea estratégica de Fomento a la Vinculación Académica con la finalidad de promover e impulsar la cultura de vinculación en la comunidad universitaria que permita incidir con un mayor impacto en la formación integral de los estudiantes y en el quehacer de los académicos, contribuyendo con ello a la retroalimentación de las funciones sustantivas de la propia institución y promoviendo que los programas educativos mejoren su pertinencia y readecúen de manera continua sus contenidos curriculares a fin de lograr una mayor vinculación con la realidad social.

Con base en lo anterior, las tareas de vinculación universitaria han permitido establecer un trabajo en Redes de Colaboración que ofrece la Universidad Veracruzana. A continuación, se detallan algunas de estas:

Red Talloires: es una asociación internacional de instituciones dedicadas al fortalecimiento de roles cívicos y la responsabilidad social de la educación superior.

EMULIES. Se trata de una Red Internacional de la Organización Universitaria Interamericana siglas que significan: Espacio de Mujeres Líderes de las Instituciones de Educación Superior de las Américas, su propósito es fortalecer el liderazgo de las mujeres y su participación en la toma de decisiones en el campo de la educación superior.

RENIES - Red Nacional de Equidad de Género en las Instituciones de Educación Superior, cuya finalidad es compartir experiencias que en materia de transversalización e institucionalización de la perspectiva de género se realizan en las instituciones que la integran.

REGEN – Red de Estudios de Género de la Región Sur-Sureste de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES) , la cual tiene como propósito transversalizar la perspectiva de género en las instituciones de educación superior que la integran. A través de esta red se apoyan las investigaciones y estudios diversos en cuestiones de género, así como la promoción de una cultura de género, no violencia y no discriminación en las instituciones que la integran.

ORACLE - Observatorio Regional de Calidad y Equidad de la Educación Superior Es una red de observatorios iberoamericanos creados para que se amplíe la gestión de la calidad y la equidad, proyectándola no solo al alumnado sino en todas las funciones y estamentos que en la universidad se desempeñan.

RVSS - Red de Vinculación de la Región Sur Sureste de la ANUIES, su objetivo promover la planeación, organización, sistematización y evaluación de la vinculación de las IES que la conforman.

RNSS - Red Nacional de Servicio Social de la ANUIES, busca la colaboración e intercambio de experiencias de las IES para impulsar el servicio social, contribuyendo en la atención de las necesidades, problemáticas y requerimientos de la sociedad favoreciendo el desarrollo de los sectores más vulnerables del país.

7.4.2. El trabajo en Redes en el IIIEPE.

El Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación del estado de Nuevo León (IIIEPE) es un Organismo Público Descentralizado con diez años de antigüedad, que orienta su labor a la mejora de las prácticas educativas mediante su caracterización y evaluación, el desarrollo de los agentes en ellas implicados y la generación de recursos y herramientas que las enriquezcan; con un enfoque de innovación social y un claro compromiso con la justicia social. Para beneficio de niños y jóvenes de Nuevo León y de México.

El Instituto ha impulsado la participación de sus colaboradores y estudiantes en tres tipos de redes como dispositivos que pueden contribuir a la mejora de la gestión educativa:

- a) Redes de colaboración interinstitucional.
- b) Redes de práctica orientada al desarrollo profesional de docentes.
- c) Redes de agentes implicados tanto en la práctica de docencia como en la de dirección de escuelas.

Las *redes de colaboración interinstitucional* son las más comunes y en las que la mayoría de las instituciones educativas participan, el IIIEPE no es la excepción en este aspecto. Este tipo de redes se establecen por afinidad o interés en el tema en común que les reúne. En el instituto las hay conformadas con dos o más instituciones u organizaciones entre sí. La ventaja para el IIIEPE es que le han permitido establecer convenios para colaborar en torno a proyectos de interés común, con impacto en el intercambio de experiencias profesionales; en procesos de servicios (consultorías, asesorías y/o evaluación de programas); o en el desarrollo de productos relacionados con las líneas de generación y aplicación del conocimiento con las que se compromete.

“El establecimiento de redes de colaboración con otras instituciones e instancias que trabajan para la innovación en la educación es de gran importancia para la misión del Instituto. Durante este año 2016 el IIIEPE ha continuado el fortalecimiento de sus vínculos con universidades, instituciones formadoras de docentes, instancias gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y empresas, especialmente a través de los 28 convenios con que cuenta”. (IIIEPE 2016).

La generación de *redes de práctica orientadas al desarrollo profesional de docentes*, ha permitido trabajar con equipos de docentes y directivos que laboran en una misma escuela de nivel básico (que atienden niñas, niños y jóvenes de entre los 3 y los 15 años de edad) y participan en forma presencial como alumnos de un posgrado orientado a la innovación de la práctica educativa, con duración mínima de dos años. También se ha llevado a cabo la experiencia conformando redes orientadas al desarrollo profesional docente con profesionales orientados al perfeccionamiento de la enseñanza del español o de las matemáticas. Los resultados nos confirman la importancia del diálogo y la interacción con apoyo de la tecnología para el buen funcionamiento de la red, pero con momentos muy determinados de contacto personal al menos en frecuencias semanales.

Por último tenemos las *redes de agentes implicados tanto en la práctica de docencia como en la de dirección de escuelas*. Para estos agentes hemos preparado una serie de cursos y diplomados en modalidad a distancia con el uso de tecnología. Los programas consideran los Perfiles Parámetros e Indicadores que de acuerdo a los lineamientos del Servicio Profesional Docente son pertinentes para

garantizar la idoneidad de los conocimientos y capacidades que deben dominar los docentes en servicio y los que pretendan asumir puestos de dirección de escuelas de educación básica en México.

La idea de impulsar la organización de redes de colaboración, principalmente en los grupos relacionados con alguna de las prácticas profesionales que se destacan, es que los participantes logren relacionarse entre sí a tal grado que en poco tiempo puedan llegar a conformar verdaderas Comunidades de Práctica o incluso Colegios Profesionales que opinen en forma crítica y constructiva, con argumentos teóricos, sobre la solución a los problemas educativos que están vigentes en sus escuelas y aulas.

Al evaluar los avances en la conformación de redes de profesionales de las prácticas educativas, hemos aprendido que para tener continuidad y éxito en la conformación de la red, se requieren al menos tres elementos:

- a) Un elemento integrador claramente definido y compartido.
- b) Una herramienta tecnológica que facilite la comunicación constante.
- c) Sesiones presenciales para dar seguimiento a los acuerdos y tareas con las que se comprometan.

El elemento integrador debe ser de interés especial para los miembros de la red ya que de lo contrario se pueden firmar convenios o hacer registros de participación que quedan sólo como actos protocolarios, que sirven como etiquetas o distintivos pero que no llegan a producir un bien común.

El uso de la tecnología, como herramienta que facilite la comunicación, ha permitido en el IIIEPE facilitar el diálogo entre los involucrados en los distintos tipos de redes que se promueven. La experiencia confirma el hecho de que las herramientas tecnológicas sirven como andamios para facilitar la colaboración, que son un elemento importante y útil, pero que por sí solas no logran integrar una experiencia exitosa.

Las sesiones presenciales son las que permiten generar la relación que la tecnología a distancia no ha podido suprimir. Tienen que ver con ese intercambio de energía que se produce al estar cerca, en un mismo contexto, en el que se pueden observar no solo las entonaciones sino las actitudes, el interés, las emociones y las expresiones en torno a los temas que se comentan y a las discusiones que surgen en la construcción de los productos que resultan de la participación en red.

7.4.3. El trabajo en redes en el Instituto Politécnico Nacional

El IPN es una institución pública, atiende a una matrícula de aproximadamente 177, 983 estudiantes en bachillerato, licenciatura y posgrado. Inició su Reforma Académica en el año 2000 para responder a las exigencias del entorno social, tecnológico y científico. Con este fin se definieron los Modelos Educativo y de Integración Social, se dio origen a estructuras organizacionales menos verticalistas y -entre otras innovaciones-, se impulsaron nuevas formas de trabajo basadas en la colaboración interna y externa. En la definición del esquema de redes adquiere sentido esta noción:

"concebido como un mecanismo de encuentro debe permitir (...): a) la concentración del esfuerzo institucional mediante el trabajo horizontal coordinado por las Unidades Responsables; b) la articulación de los niveles de formación; c) la vinculación de las funciones sustantivas; d) la optimización en el uso de recursos; e) el incremento en la calidad de los

servicios; f) una mayor vinculación con el entorno; g) lograr mejores resultados y un mayor reconocimiento social” (IPN, 2000, p. 9).

La creación de redes politécnicas como puede colegirse, se concibió no como fin en sí mismo, por el contrario, sería un componente de la estrategia institucional para generar una cultura de colaboración académica. Su definición quedó incluida en un glosario institucional (IPN: 2004) que, eventualmente contribuiría a la constitución de un marco referencial, en él se estableció que la red en el proceso de reforma se entendería como:

“conjunto articulado de e interactuante de las distintas partes que forman un todo organizado, que tienen objetivos comunes a alcanzar con estrategias compartidas. Organización estructural y formal que canaliza el poder atomizado y a veces desordenado de la totalidad, en una complejidad articulada de esfuerzos que genera sinergias” (IPN, 2004, pp. 194 -195).

Los esfuerzos para crear esa sinergia se han concretado en las nueve redes que actualmente están constituidas formalmente de acuerdo a la normativa del Instituto Politécnico Nacional e integran alrededor de 750 académicos. Sin embargo, ninguna hasta este momento está relacionada con la educación en general y la gestión educativa en particular.

Siendo el Instituto Politécnico Nacional una institución creada para la formación de cuadros científicos en el ámbito de las ciencias sociales, de la salud y las ingenierías, la investigación educativa ha sido relativamente reciente en el Programa de Desarrollo Institucional. Efectivamente es hasta finales del Siglo XX que se reconoció la misma importancia para la investigación educativa, con respecto a la especializada en los tres campos científicos de la oferta curricular. La intencionalidad ha sido insuficiente para un avance semejante entre ambos tipos de investigaciones.

Los investigadores educativos politécnicos tradicionalmente se habían adherido a alguna de las diferentes redes mexicanas que son externas como el Consejo Mexicano de Investigación Educativa, la Red Mexicana de Investigadores de la Investigación Educativa, por citar algunas. Esta adscripción “hacia fuera” ha empezado a cambiar para dar lugar a la creación de la *Red de Expertos en Educación*. La creación de la REEDU, ha tomado un tiempo para el debate académico y actualmente para la cumplimentación de los requisitos normativos establecidos en la normativa del IPN

La Red de Expertos en Educación se ha venido constituyendo a partir del 2017, con la participación de alrededor de cincuenta académicos de diferentes unidades académicas, tanto del bachillerato como de pregrado y postgrado. Durante casi dos años se han reunido para compartir los resultados de las investigaciones que realizan y dirigen, también han tenido lugar amplios debates respecto de las líneas de estudio y establecido objetivos con el liderazgo de la Coordinación General de Formación e Innovación Educativa (CGFIE), un organismo creado en el marco de la Reforma Académica.

Los propósitos de la REEDU, grosso modo son:

*Realizar investigación básica y aplicada en el campo de la educación, en sus diversos niveles educativos, que abarquen campos como: el quehacer y la calidad de los actores de la docencia y de la investigación; calidad, evaluación y acreditación, de los planes educativos, **procesos de gestión**, vinculación y movilidad académica, entre otros, con el propósito de retroalimentar e innovar el quehacer académico y de investigación institucional, a través del trabajo conjunto de investigadores de diferentes unidades académicas (así se nombra a las*

escuelas, facultades y centros del IPN). (CGFIE: 2018. Documento de trabajo interno para el registro de la REEDU).

Los objetivos de carácter particular se constituyen en un conjunto integrado por una docena de propósitos, de entre ellos, los relacionados con el sentido de la Red AGE, se listan a continuación.

Definir una política institucional de investigación educativa y del uso de sus resultados en la innovación educativa para el mejor cumplimiento de las funciones sustantivas del IPN.

Contribuir a la formación del capital humano joven en el ámbito de la investigación educativa

7.5. Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación.

Este documento muestra sólo algunos hallazgos de las redes de gestión educativa en México implementadas por el PRODEP y la ANUIES así como en la UJAT, LA UV, EL IIIIEPE y el IPN.

La importancia del trabajo en redes de colaboración, se complementa con los esfuerzos institucionales que brindan respaldo al reconocer su impacto social. A través de ellas, se disminuyen las fronteras entre lo académico, científico y tecnológico y se fomenta un trabajo colaborativo a nivel nacional e internacional si consideramos que la esencia de su dinámica permite compartir las experiencias y sus mejores prácticas.

Las redes entre investigadores tiene efectos positivos sobre el sistema educativo al permitir, en primera instancia, su conformación, su reconocimiento y su quehacer cooperativo. Al formalizarse, se permiten una suerte de beneficios que se vuelven indicadores, por ejemplo, se propicia y privilegia el intercambio bibliográfico, las publicaciones, proyectos en conjunto, equipos, instructores, entre otros; razón por la cual se insiste en impulsar su permanencia independientemente de la administración en vigencia.

7.6. Referencias

- ANUIES (2017). Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana, A. C. Página oficial en WEB. Disponible en: <http://www.anui.es.mx/>. Consultada el 24 de agosto de 2018.
- Boshell, M.G. (2011). Redes académicas y producción de conocimiento pertinente. En *Revista Hallazgos*. <http://www.redalyc.org/pdf/4138/413835206003.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (2014). *Acuerdo número 23/12/14 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el ejercicio fiscal 2015*. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5377494&fecha=27/12/2014
- Diario Oficial de la Federación (2018). *Acuerdo número 19/12/17 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el ejercicio fiscal 2018*. Recuperado de dof.gob.mx/nota_to_doc.php?codnota=5509132

- Fleury, S. (2015). *El desafío de la gestión de las redes de políticas*. Recuperado el 30 de agosto del 2018, de http://www.ifp.pgj.cdmx.gob.mx/pdf/2015/material/Alta_Gestion/3sesion/Fleury_LECTURA_COMPLEMENTARIA.pdf
- Hill, David D. (1997). "Effects of competition on diverse institutional contexts", en Marvin W. Peterson et al, *Planning and management for changing environment*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers
- IIIPE (2016). *Informe Anual 2016. Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación del estado de Nuevo León*. Gobierno del Estado de Nuevo León. Monterrey. IIIPE.
- Instituto Politécnico Nacional: (2018). Recuperado de <http://www.gestionestrategica.ipn.mx/Evaluacion/Documents/Estadística/Hoja%20Estadística%20Básica%20IPN%202018%20enero-marzo.pdf>;
- Observatorio Oracle (2018). *Presentación*. Recuperado de la página de la universidad veracruzana el 30 de Agosto del 2018, de <https://www.uv.mx/pozarica/oracle/presentacion/mision-y-vision/>
- Red de Apoyo a la Gestión Educativa (2018). *Antecedentes*. Recuperado el 30 de Agosto del 2018, de <http://www.redage.org/antecedentes>
- Red Talloires (2017). *Declaración de Veracruz 2017. "Responsabilidad social y dignidad humana en la educación superior"*. Recuperado de <https://www.uv.mx/prensa/general/universidades-de-todo-el-mundo-abrazan-la-declaracion-veracruz/>
- Tejera, A. (2003). *Redes para el Desarrollo: las instituciones educativas desde una perspectiva comunitaria* (pág. 37) Universidad ORT Uruguay. Recuperado el 27 de agosto del 2018, de <https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/2759>
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2015). *Plan de Desarrollo a Largo Plazo 2028*. Recuperado de http://www.archivos.ujat.mx/2016/PlanDesarrolloLargoPlazo2028/PLAN_2028_FINAL.pdf
- Universidad Veracruzana (2015). *Plan General de Desarrollo 2030*. Recuperado de :<https://www.uv.mx/universidad/doctosofi/UV-Plan-General-de-Desarrollo-2030.pdf>

CAPÍTULO 8

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN NICARAGUA

Norma Cándida Corea Tórrez

Nohemy Aguilar Chávez

Elena Bolaños Prado

Yuro Jasser Estrada González

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua

CAPÍTULO 8:

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN NICARAGUA

Norma Cándida Corea Tórrez

Nohemy Aguilar Chávez

Elena Bolaños Prado

Yuro Jasser Estrada González

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua

Texto revisado por **Sobeyda Zamora Úbeda**

8.1. Introducción

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, en su visión de ser líder como un referente nacional e internacional, con compromiso social, facilita los espacios para que la comunidad universitaria participe en la gestión del conocimiento a través del trabajo en redes. Es así que la facultad de Educación e Idiomas se ha involucrado en la Red de apoyo a la gestión educativa, lo que ha permitido que cada año dicha facultad elabore un trabajo investigativo relacionado con la gestión de la educación en Nicaragua.

Este año correspondió elaborar un artículo titulado: “Las redes como dispositivo para la gestión educativa en Nicaragua”, tomando en consideración la definición de redes que hace el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC): las redes son organizaciones, instituciones o asociaciones internacionales o multinacionales que conforman un conjunto integrado que mantienen relaciones permanentes, multidireccional, horizontal y autónoma.

Las redes tienen como propósito trabajar en cooperación, para maximizar esfuerzos y el aprovechamiento del potencial científico, académico y cultural que poseen en su conjunto las instituciones de educación superior, cumpliendo con el compromiso de la búsqueda constante de la calidad en la educación en todos sus ámbitos, reafirmando así su naturaleza de universalidad al hacer presencia en contextos nacionales, regionales e internacionales. Para fines de este artículo se entenderá el término redes como un conjunto de entidades (personas, medios y recursos) conectadas entre sí para la realización de proyectos educativos.

Para la redacción de este artículo se elaboraron guías de entrevistas y encuestas, que se aplicaron a autoridades de las instituciones involucradas y a los coordinadores de redes. A través del análisis e interpretación de los datos se logró describir e identificar las redes, los propósitos, el representante de la institución que coordina la red respectiva, las experiencias de interés, así como sienten y piensan algunos los entrevistados sobre el trabajo que realizan, además se determinaron las fortalezas y debilidades.

En este trabajo se aborda el contexto general y normativo en el que se hace referencia histórica y actual sobre las redes a nivel de las instituciones participantes en Nicaragua. También se identifican cuales son las redes de apoyo y colaboración y se detallan algunas experiencias de interés sobre el

trabajo en redes, así como reflexiones, retos y propuestas en aras de mejorar lo que se está haciendo.

Es importante destacar que esta aportación gracias a la colaboración de colegas que están en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN- Managua), participando las facultades regionales multidisciplinaria de Estelí, Carazo, Matagalpa y Chontales), así como la Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas, Facultad de Educación e Idiomas, equipo Red Age, la dirección de Relaciones Públicas y Divulgación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAN. León) y la Bluefields Indian and Caribbean University (BICU).

8.2. Referencia al contexto general y normativo

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAN-León) y la Bluefields Indian and Caribbean University (BICU), han asumido a nivel nacional el rol de gestores de la reforma educativa y el cambio constante que persigue no solo la actualización de los conocimientos, sino la mejora de los mismos en función de su impacto en el desarrollo del país. Debido a ello declaran a través de sus documentos institucionales tanto de manera implícita, como explícita la utilización de redes para la gestión educativa.

En este estudio se hace énfasis en los documentos institucionales de la UNAN-Managua, que en la actualidad enfrenta mayores desafíos en un mundo globalizado, que cambia a pasos agigantados. En dicho documento se establecen los fundamentos que responden a las exigencias de una institución comprometida y dinámica, en la búsqueda permanente de una innovada cultura organizacional orientada por la íntima relación de cubrir las necesidades que propician el desarrollo integral del pueblo nicaragüense. (palabras del rector, maestro Elmer Cisneros Moreira (qepd). En estos estatutos, se realza la naturaleza de la universidad al adquirir obligaciones en correspondencia con la misión, visión y principios.

En la misión de la UNAN- Managua, una de sus estrategias más importantes es el trabajo colaborativo a través de las redes para contribuir a la calidad, la eficiencia y mejora continua de la Institución. También en la visión se declara que la universidad debe ser líder en propiciar espacios de aprendizaje que contribuyan al intercambio y superación de retos tanto nacionales como internacionales para lo cual es vital la conformación del trabajo en equipo y uso de redes. Esto contribuye a la creación de profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para intervenir directamente en el desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científico integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional, basado en el trabajo colaborativo e interdisciplinario.

En los artículos 4 y 5 de los Estatutos, se establece que los principios que orientan el quehacer de la UNAN-Managua y su compromiso social como líder en la producción de ciencia y tecnología, en la generación de modelos de aprendizaje pertinentes que contribuyan a la superación de los retos nacionales, regionales e internacionales.

Entre los objetivos y fines más relevantes en cuanto al uso y desarrollo de redes dentro de la Universidad se destacan:

- Desarrollar la investigación científica para contribuir a la transformación de la sociedad, su mejoramiento y adaptación a las nuevas tecnologías.
- Promover la creatividad y la innovación; la transferencia de saberes a través de la extensión universitaria.
- Organizar la proyección social, la difusión cultural y deportiva, así como la extensión universitaria en beneficio de la nación.
- Promover un sistema de comunicación que posibilite el permanente conocimiento del quehacer universitario, la transferencia de saberes, valores y actitudes.

Además, en el Plan de Gestión, Monitoreo y Mejoramiento Académico, se hace énfasis en los procesos de gestión, divulgación, extensión, docencia e internalización para lo cual es importante el uso de redes que permitan la comunicación fluida, tal y como se expresa en los artículos 18 y 19 de este plan.

Es notorio destacar que la función de proyección y extensión universitaria fortalece el sistema de comunicación e información que posibilita el permanente intercambio de saberes y conocimientos con la sociedad a nivel nacional e internacional, producto de los resultados obtenidos de la investigación y la innovación a través de las relaciones de cooperación e intercambio requeridas para el uso correcto de redes.

Otra de las funciones es la Internacionalización que permite fortalecer, bajo el principio de cooperación para el desarrollo, nuevos espacios de intercambio de conocimientos y experiencias, con la participación de las diferentes instancias de la Universidad (académicos, trabajadores no docentes y estudiantes), las relaciones de movilidad entre con instituciones académicas y sociales de diferentes países. Logrando una gestión universitaria de mayor integración, entre los valores institucionales y los quehaceres propios de cada unidad de trabajo y sus aportes a través del trabajo cooperativo.

Es importante destacar que en el proceso de elaboración del *Plan Estratégico Institucional 2011-2015* se trabajó aplicando la metodología participativa (trabajo colaborativo y cooperativo), a través de la formación de equipos de trabajo por funciones estableciendo redes internas por cada función y entre funciones lo cual sirvió de base para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2015-2019.

En el plan estratégico se toman en cuenta las tendencias globales del trabajo en redes tanto para el intercambio de información como la implementación de prácticas novedosas que favorezcan entornos educativos e institucionales exitosos, dentro de las redes tenemos redes nacionales, centroamericanas latinoamericanas y mundiales.

Por lo tanto, el hecho de que la UNAN-Managua, la BICU y la UNAN-León trabajen a través de diferentes tipos de redes les permite enfrentar con mayor fortaleza el reto de promover y desarrollar la investigación, construir capacidades, tanto internas como externas con otros socios a fin de utilizar tecnologías que promuevan la creación de nuevas ramas de producción, nuevas industrias, nuevas posibilidades de ingresos o mejorar los existentes, de manera que faciliten el desarrollo del país.

8.3. Panorama de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación

La mayoría de las universidades de Nicaragua están vinculadas a redes nacionales, regionales e internacionales para la gestión y desarrollo de la educación en el país. En el caso de la UNAN-Managua el procedimiento para la adhesión a redes y asociaciones es el siguiente:

Se genera en dos vías. Una de ellas, nace de los departamentos académicos o viceversa desde el rectorado, siendo el decano de la facultad, o director de la unidad académica que lo demanda, presentando la solicitud de adhesión ante el rectorado: De ser aprobada por el Rector/a, se da inicio a los trámites, donde se establece comunicación con los interesados: identificado el encargado o gestor de la red, se procede a la revisión conjunta de los requisitos y el llenado de formulario interno de solicitud de adhesión y posteriormente se procede al envío de manera oficial la documentación requerida.

Una vez recibida la resolución de solicitud de adhesión, la Dirección de Relaciones Públicas y Divulgación (DRPD) notifica de forma oficial a la facultad o centro pertinente, con la notificación oficial, se desarrollará en conjunto con el Gestor de Red, el plan de trabajo anual de las actividades a realizar. Después de ese proceso, se realizan reuniones de monitoreo con los gestores de redes y coordinador de internacionalización por cada facultad.

Actualmente, la Institución tiene representación en treinta y tres redes internacionales, y en catorce subsistemas/subredes para un total de cuarenta y siete espacios de articulación de trabajo colaborativo entre y con instituciones de educación superior; en su mayoría tienen un alcance regional e intrarregional.

Se destaca el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA) y sus sistemas: Sistema de Internacionalización de la Educación Superior Centroamericana y de República Dominicana (SIESCA), Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES), Sistema Centroamericano de Relación Universidad – Sociedad (SICAUS), Sistema de Editoriales Universitarias de Centroamérica y el Caribe (SEDUCA) Consejo Regional de Vida Estudiantil (CONREVE), Sistema Regional Centroamericano y del Caribe e Investigación y Posgrado (SIRCIP), Federación de Estudiantes Universitarios de Centroamérica y el Caribe (FEUCA) y Sistema Integrado de Información Documental Centroamericano (SIDCA). La experiencia particular de la Dirección de Relaciones Públicas e Internacionales se centra en la participación en redes temporales para la participación en proyectos por consorcios, especialmente en la convocatoria del programa ALFA 3, Erasmus Mundus y Erasmus+ de la Unión Europea.

También desde la Dirección se administran los programas de movilidad de redes internacionales como el Programa Académico de Movilidad Educativa (PAME) de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), el programa de becas de Macrouiversidades y las becas de la Asociación Universitaria Iberoamericana del Posgrado (UDUAL). Algunos consorcios y redes contemplan el desarrollo de acciones de movilidad de docentes y estudiantes, que contribuye a la generación de los espacios necesarios de intercambio, en el cual los participantes han sido capaces de salir de los escenarios locales y conocer nuevas realidades multiculturales, el reconocimiento de diversos sistemas de educación, siendo el fin último la armonización e internacionalización del currículo institucional por medio de la creación de vínculos académicos para la cooperación en

otros ámbitos del quehacer universitario que a la postre se traduce en contribución a la mejora de la calidad de la educación en el país, con énfasis en la región.

De la misma manera, otros consorcios y redes se enfocan en el desarrollo de capacidades institucionales en diversas temáticas. Por ejemplo: el consorcio del proyecto de Armonización e Innovación de Educación Superior Centroamericana Marco de cualificaciones, reforma curricular, mejora de la calidad de la educación superior y armonización académica internacional (HICA), impulsa a las universidades centroamericanas en armonizar el currículo mediante la declaración del marco de cualificaciones para la educación superior en Centroamérica. El apoyo europeo al postgrado en Centroamérica (Red EURECA), liderado por la Universidad Carlos III de Madrid, que pretende generar un programa de postgrado común centroamericano para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa. El propósito fundamental es reforzar la cohesión universitaria, mejorar la formación y competencia de los universitarios, validar la aplicabilidad, transferir lecciones aprendidas y las herramientas creadas.

A continuación, se describen algunas redes íntimamente relacionadas con los procesos de formación de profesionales de la institución, con su correspondiente unidad académica responsable:

1.- *Asociación Universitaria Iberoamericana del Posgrado (AUIP)*, por la UNAN-Managua la unidad encargada es el rectorado y el representante es el máster Jaime López, Vicerrector General. AUIP es un organismo internacional no gubernamental reconocido por la UNESCO, dedicada al fomento de los estudios de postgrado y doctorado en Iberoamérica. Actualmente está integrada por casi 185 prestigiosas instituciones de educación superior de España, Portugal, América Latina y el Caribe.

2.- *Red de Macro Universidades de América Latina y el Caribe* (Macro Universidades) por la UNAN-Managua, la unidad encargada es el rectorado y el representante es el Dr. Miguel Ayerdis director de la Dirección de Relaciones Públicas y Divulgación. La unión de las universidades macros como su nombre lo indica, reúne a las universidades que se destacan por su tamaño, por su complejidad, sus trabajos de investigación, por el financiamiento público y el patrimonio histórico y cultural que caracteriza a estas instituciones en sus países de origen. Cuyos propósitos consisten en:

- Constituirse en mecanismo de interlocución con los Estados nacionales y con las organizaciones nacionales e internacionales;
- Establecer un mecanismo de diálogo e intercambio, así como de cooperación y acción conjunta sobre temas y experiencias de interés común para las universidades de la Región, con el objetivo de crear un ambiente de responsabilidades compartidas, renovando la idea de que la integración latinoamericana desde la educación, es el mejor punto de partida para alcanzar el umbral de una nueva identidad latinoamericana;
- Servir de medio de integración del conjunto de las universidades públicas de cada país; Incrementar el trabajo en redes académicas para propiciar proyectos conjuntos en la Región; así como definir y organizar programas de formación universitaria y de investigación;
- Establecer sistemas y mecanismos que permitan compartir la utilización de la infraestructura científico-tecnológica, de información y comunicación de las instituciones integrantes;

- Fortalecer la solidaridad regional y el mutuo apoyo, propiciando la obtención de recursos financieros;
- Facilitar la movilidad de estudiantes y académicos, a través de programas de intercambio en todos los niveles educativos;
- Propiciar la armonización de sistemas de información en materia académica y de gestión universitaria;
- Contribuir al desarrollo y armonización de sistemas de evaluación y acreditación de calidad; Fomentar la capacitación de personal, para propiciar nuevos modelos de gestión y administración universitaria;
- Realizar reuniones que alienten el desarrollo de programas de colaboración de interés para las Instituciones Integrantes;
- Promover la participación de las Instituciones Integrantes en reuniones y foros internacionales, multilaterales, gubernamentales y no gubernamentales para garantizar la vigencia del servicio educativo como responsabilidad de los Estados nacionales y de la sociedad en su conjunto; y
- Emprender acciones que permitan la cooperación interuniversitaria como un mecanismo para impulsar la reforma universitaria de la Región.

3.- *Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras* (UNIVERSIA Grupo Coimbra), por la UNAN-Managua la unidad encargada es la Secretaría General y el representante es el Doctor Luis Alfredo Lobato. El objetivo fundamental es fomentar la internacionalización con sus asociados por medio de actividades académicas, científicas y culturales.

4.- *Columbus Genève*, es una asociación de universidades de Europa y América Latina, por la UNAN-Managua la unidad encargada es la Dirección de Relaciones Públicas y Divulgación. Su principal objetivo es promover la cooperación internacional y el desarrollo institucional, a través del perfeccionamiento de los procesos y estructuras de gestión. Sus actividades están diseñadas para apoyar a las instituciones de educación superior en el desarrollo de estrategias, la implantación de políticas y la organización de estructuras.

5.- *Organización Internacional de Ceremonial y Protocolo* (OICP), por la UNAN-Managua la unidad encargada es la Dirección de Relaciones Públicas y Divulgación. La OICP tiene el propósito de generar oportunidades de bienestar y potenciación de habilidades y capacidades para mejorar las condiciones de vida de la familia en situación de extrema pobreza y relativa vulnerabilidad, exclusión y riesgo social, logrando su inclusión activa en la sociedad.

6.- *Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida* (Grupo La Rábida), por la UNAN-Managua la unidad encargada es la Dirección de Relaciones Públicas y Divulgación y el representante es el Maestro Francisco Llanes.

7.- *Asociación de Universidades Latinoamericanas que conforman el Campus* (AULA – CAVILA), por la UNAN-Managua la unidad encargada es la Dirección de Educación Virtual a Distancia el representante es el Maestro José Antonio Medal. El objetivo general de AULA es la creación de un Campus Virtual Latinoamericano (CAVILA) de “innovación con pertinencia social”, con el propósito de formar a futuros

“trabajadores del saber” comprometidos, como ciudadanos, con los derechos humanos, la paz y la gobernanza, así como con la solución de los problemas regionales de su entorno y con la innovación empresarial. Se trata, pues, de la construcción de un espacio virtual de enseñanza superior, con la calidad docente e investigadora necesarias, que es posible alcanzar compartiendo las excelencias científicas-técnicas de cada universidad y con la correspondiente pertinencia laboral y social.

8.- *Red Iberoamericana de Universidades Promotoras de la Salud (RIUPS)*, por la UNAN-Managua la unidad encargada es Dirección de Extensión Universitaria esta red Iberoamericana de Universidades Promotoras de la Salud (RIUPS) tiene establecido en el Artículo 4 del Documento Constitutivo de la Red (2007) las funciones, a saber:

- Participar en la organización de las Reuniones Internacionales bianualmente
- Promover el reclutamiento y la adhesión de nuevas UPS como miembros de la RIUPS
- Mantener la documentación de las Reuniones y actividades de las UPS
- Vigilar el cumplimiento de los criterios para ser una UPS
- Proveer apoyo para el monitoreo y evaluación de las experiencias de las UPS
- Diseminar las experiencias y lecciones aprendidas con las UPS.

9.- *Red Internacional de Universidades Lectoras (RIUL)*, por la UNAN-Managua la unidad encargada es Facultad de Educación e Idiomas, su representante es el doctor Ignacio Campos el papel fundamental es “reivindicar la lectura y la escritura como competencia básica y transversal es, además, una manera “militante” de actuar como universitario en la sociedad, pues necesitamos no sólo buenos profesionales sino ciudadanos con una visión crítica, imaginativa, que sepan debatir, dialogar, discrepar...” Algunos de los compromisos al ser miembro de la red, es trabajar en la promoción integral de lectura en el seno de la comunidad universitaria (profesorado, alumnado y personal de administración y servicios) y difundir la lectura en nuestro entorno en el marco de la extensión universitaria y la responsabilidad social de las Universidades

10.- El sistema vela por que los *Sistema Internacional de Certificación del Español como Lengua Extranjera (SICELE)*, por la UNAN-Managua la unidad encargada es Facultad de Educación e Idiomas, su representante es el decano Maestro Alejandro Genet.

El SICELE es una iniciativa multilateral de instituciones de enseñanza de grado superior de países de habla hispana que comenzó siendo un Convenio Marco Multilateral en 2010 y que en octubre de 2017 tomó la forma jurídica de Asociación. Todos los integrantes del SICELE, junto con el Instituto Cervantes, se comprometen, en un esfuerzo conjunto, a la armonización, la transparencia y la coherencia en el reconocimiento mutuo del dominio de la lengua española como lengua extranjera, además ofrece productos o servicios relacionados con el español para hablantes de otras lenguas que brindan estas organizaciones; se rijan por criterios de calidad y compatibilidad, y están, a su vez, en consonancia con la utilización de buenas prácticas y los estándares internacionales del sector. Las organizaciones que forman parte del SICELE se comprometen al apoyo y al reconocimiento de las certificaciones de la competencia lingüística en español que lleven el sello SICELE.

11.- *La Red de Apoyo a la Gestión Educativa* (Red AGE) por la UNAN-Managua, la unidad encargada es la Facultad de Educación e Idiomas, y su representante es la doctora Norma Cándida Corea, es una Asociación científica, sin ánimo de lucro y regulada por la legislación española vigente y sus estatutos.

La finalidad de la Asociación:

- Desarrollar una red de apoyo a la gestión de centros educativos entre España e instituciones educativas latinoamericanas.
- Planificar e implementar instancias presenciales y virtuales de intercambio académico, dirigidas a dinamizar la gestión educativa en Latino América.
- Identificar e implementar líneas de investigación que resulten relevantes para el contexto latinoamericano.
- Promover publicaciones científicas conjuntas, con referato, coordinadas por los grupos promotores.
- Definir instancias de formación presencial (cursos, seminarios, talleres, etc.) y puntuales (conferencias, ciclos de formación, ateneos, etc.) destinadas a gestores de los sistemas y de los centros educativos.
- Coordinar acciones entre el Grupo de Desarrollo Organizacional (EDO - <http://edo.uab.cat>) de la Universitat Autònoma de Barcelona y las áreas de gestión educativa de las universidades latinoamericanas.
- Establecer criterios de trabajo que permitan iniciar líneas de actividad conjuntas, a las que se puedan incorporar otras áreas de gestión educativa de universidades latinoamericanas.
- Promover el intercambio académico entre la Universitat Autònoma de Barcelona y las instituciones universitarias latinoamericanas que se adhieran.

12.- *Red de Docentes de América Latina y El Caribe* (REDDOLAC), por la UNAN-Managua la unidad encargada es Facultad de Educación e Idiomas, su representante es el máster Luis Genet, es un espacio virtual de convergencia de educadores de diferentes países y universidades. El fin es compartir conocimientos de interés académico. Red de suscripción abierta y gratuita y se realiza en línea.

13.- *Red de Educación Matemática de América Central y el Caribe* (REDUMATE), por la UNAN-Managua la unidad encargada es la FAREM- Chontales. Es un espacio académico en el ámbito de América Central y el Caribe destinada a establecer vínculos de cooperación entre los países de la región con organismos e instituciones internacionales con el fin de fortalecer la Educación Matemática en la región. Funciona bajo el auspicio de la International Commission on Mathematical Instruction y con el apoyo del Comité Interamericano de Educación Matemática.

El propósito fundamental de la Red es el establecimiento de mecanismos y acciones de colaboración tanto a nivel nacional como a lo interno de los países que permitan un fortalecimiento sostenido y permanente de la Educación Matemática en la región.

Objetivos

- Promover el intercambio de experiencias e informaciones que permitan mejorar la enseñanza y el aprendizaje de las matemáticas en todos los niveles y en todos los países de la región.
- Encadenar actividades destacadas de “Educación Matemática” que se lleven a cabo en la región.
- Brindar asesoría a los países de la región en materia de “Educación Matemática”.
- Establecer una agenda de investigación para la región con la participación de las unidades de investigación que hacen vida en los distintos países que integran la red.
- Promover un mejor entendimiento entre profesores e investigadores en Educación matemática y Matemáticas.
- Establecer vínculos entre las asociaciones locales, regionales y nacionales que agrupan a profesores, investigadores en Educación Matemática como en Matemáticas.
- Establecer mecanismos de interrelación con organizaciones regionales como CLAME, FISEM, así como sociedades académicas o profesionales en América Central y el Caribe.
- Identificar necesidades formativas de los docentes que enseñan Matemáticas y establecer planes de formación.

14.- *Espacio Latinoamericano y Caribeño de Educación Superior (ENLACES)*, por parte de Nicaragua, la unidad encargada es el Consejo Nacional de Universidades CNU.

Los objetivos prioritarios de ENLACES son:

- I. La modernización de los sistemas de educación superior de la región, con el objeto de lograr una mejor y mayor compatibilidad entre programas, instituciones, modalidades y sistemas, integrando y articulando la diversidad cultural e institucional;
- II. La articulación de los sistemas nacionales de información sobre Educación Superior de la región para propiciar el mutuo conocimiento entre los sistemas como base para la movilidad académica y como insumo para adecuadas políticas públicas e institucionales;
- III. El fortalecimiento del proceso de convergencia de los sistemas de evaluación y acreditación nacionales y subregionales, con miras a disponer de estándares y procedimientos regionales de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior y de la investigación para proyectar su función social y pública. Los procesos de acreditación regionales deben estar legitimados por la participación de las comunidades académicas, contar con la contribución de todos los sectores sociales y reivindicar que la calidad es un concepto inseparable de la equidad y la pertinencia;
- IV. El mutuo reconocimiento de estudios, títulos y diplomas, sobre la base de garantías de calidad, así como la formulación de sistemas de créditos académicos comunes aceptados en toda la región. Los acuerdos sobre legibilidad, transparencia y reconocimiento de los títulos y diplomas resultan indispensables, así como la valoración de habilidades y

competencias de los egresados y la certificación de estudios parciales; igualmente hay que dar seguimiento al proceso de conocimiento recíproco de los sistemas nacionales de posgrado, con énfasis en la calidad como un requisito para el reconocimiento de títulos y créditos otorgados en cada uno de los países de la región;

- V. El fomento de la movilidad intrarregional de estudiantes, investigadores, profesores y personal administrativo, incluso a través de la implementación de fondos específicos;
- VI. El emprendimiento de proyectos conjuntos de investigación y la creación de redes de investigación y docencia interuniversitarias y pluridisciplinarias;
- VII. El establecimiento de instrumentos de comunicación para favorecer la circulación de la información y el aprendizaje;
- VIII. El impulso a programas de educación a distancia compartidos, así como el apoyo a la creación de instituciones de carácter regional que combinen la educación virtual y la presencial; y,
- IX. El fortalecimiento del aprendizaje de lenguas de la región para favorecer una integración regional que incorpore como riqueza la diversidad cultural y el plurilingüismo.

15.- *Espacio Común de Educación Superior en Línea (ECESELI)*, forma parte de las iniciativas y proyectos de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), la UNAN-Managua es representada por la Rectora Ramona Rodríguez, tiene como objetivo principal la innovación y coordinación de iniciativas en el ámbito de la educación superior en línea.

Este proyecto nació en abril de 2013, en la Universidad de Panamá, esfuerzo en el que también colaboran la Organización de Estados Americanos (OEA), el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), Grupo Coimbra y Virtual Educa.

Sus líneas de trabajo están integradas por:

- Cambio climático
- Entorno Tecnológico y la Sociedad de la Información, Comunicaciones y Aprendizaje
- Dinámica Demográfica
- Igualdad de Derechos
- Autonomía Universitaria en el Mundo Globalizado
- Uso y acceso apropiado de las TIC.

16.- *Red Latinoamericana para la Educación y la Capacitación en Tecnología Nuclear (LANENT)*, por parte de la UNAN-Managua la unidad encargada es la Facultad de Ciencia e Ingenierías, su representante es la doctora Norma Roa.

Su propósito es ayudar a preservar, promover y difundir el conocimiento nuclear y fomentar la transferencia de ese conocimiento en Latinoamérica. Busca ampliar la cooperación académica y científica entre sus miembros, con el objetivo de fomentar los beneficios de la tecnología nuclear y

de esa manera estimular el progreso y el desarrollo de la misma en áreas como la educación, la salud, la industria, el gobierno, el medio ambiente, la minería, entre otras.

A través de LANENT, las instituciones participantes de la red, dedicadas a la educación, capacitación y entrenamiento de profesionales y técnicos en la región Latinoamericana, acceden a importante información sobre la tecnología nuclear para incrementar el conocimiento de los recursos humanos. La red busca, además, la difusión en el público en general de los beneficios de la tecnología nuclear con el objetivo de despertar el interés de las jóvenes generaciones.

Incidencia de las redes en la gestión institucional

Las redes inciden en gran medida porque fomenta las alianzas estratégicas e incentivan la participación de los colaboradores altamente calificados en los distintos espacios que permiten el establecimiento de convenios bilaterales y multilaterales, de educación superior a nivel nacional e internacional para el desarrollo de acciones conjuntas en diversas áreas de conocimiento, lo cual permite fortalecer las funciones sustantivas de la institución y le otorga reconocimiento y prestigio; A su vez permite la transferencia del conocimiento científico – tecnológico.

También implica asumir compromisos institucionales para la organización, ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación de las diferentes acciones realizadas dentro de dichas redes

Además, brinda diferentes perspectivas acerca del funcionamiento de otras instituciones de educación superior, lo que implica nuevos retos y desafíos con la calidad educativa y la mejora continua.

De igual manera agiliza y garantiza la operatividad en la gestión educativa y amplifica las oportunidades, contribuyendo al desarrollo de la institución. A su vez permite iniciar nuevas líneas de investigación y mejorar la relevancia y visibilidad de las mismas.

La pertenencia a las redes facilita el trabajo del ejercicio del derecho a la educación cuando se promueve desde la comunidad educativa, la identificación clara de las necesidades para poder proponer alternativas de cambio desde los intereses de los propios protagonistas, lo que trae como efecto que las propuestas sean más sostenibles y pertinentes.

En igual forma, mediante los debates en los Foros de la Red aporta a la gestión y actualización del currículo, así como del conocimiento de los participantes, lo que contribuye al crecimiento profesional y personal (participación en congresos, elaboración de libros e investigaciones conjuntas), sirviendo de termómetro que mide estándares de los que hacemos en materia de educación superior. Existen esfuerzos muy importantes en Nicaragua respecto a la implementación de educación a distancia e intercambio de experiencias con universidades que cuentan con vivencias sobre este aspecto.

Ambientes TIC para la gestión educativa a través de redes

Actualmente, la UNAN-Managua cuenta con ambientes TIC en sus diferentes recintos universitarios, un ejemplo de ello es, el ambiente ubicado en el Recinto universitario Ricardo Morales Avilés (RURMA) en donde está ubicada la Dirección de Educación a Distancia Virtual unidad que se ha constituido como producto del trabajo en redes, destacándose la asesoría de Universidades de Guadalajara y de República Dominicana entre otras.

Debido a la crisis sociopolítica del país, iniciada en el mes de abril del año 2018, se desencadenó la toma de algunas instalaciones de recintos de la UNAN-Managua, conviene subrayar que en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo (FAREM) Carazo, el ambiente TIC con que se contaba fue destruido y está en proceso de reconstrucción, sin embargo anteriormente, escenarios como la Unidad de Servicios Audiovisuales, laboratorios de computación, kit de robótica educativa, brindaban las facilidades de mejorar e implementar todo tipo de actividades referentes al quehacer educativo, todo se había logrado por el hecho de pertenecer a redes internacionales. Sin embargo, se cuenta con un ambiente TIC básico, con acceso a Internet, equipos para video conferencias, producción audio visual, plataformas de aprendizaje como Moodle, laboratorios de computación, data show, etc.

Aunque se ha avanzado en el tema de las TIC, una restricción es que no se cuenta con licencias para el uso de programas, asimismo se tiene limitación en cuanto a la conectividad, cantidad de equipos, capacidad, vigencia y actualización de los medios tecnológicos utilizados.

Es importante destacar que el Sistema de Gestión y Planificación Institucional, ha evolucionado en su sistematización porque ha utilizado las TIC pertinentes para el desarrollo de dicho proceso. La FAREM-Carazo tiene tres áreas por las cuales se utilizan las TIC: a) una unidad técnica (soporte de hardware y software, redes, laboratorios de computo, área de desarrollo de sistemas, unidad audiovisual para el desarrollo de materiales en micro píldoras educativas), b) es a través del Departamento de Ciencias Tecnología y Salud que tiene la unidad de Investigación, y c) Desarrollo Tecnológico (UIDT), esta unidad implementa varias líneas de investigación como son: Inteligencia artificial, sistemas de información, Formación Tic, Multimedia, telemática y la Gestión del conocimiento.

8.4. Algunas experiencias de interés

Es interesante destacar que mediante la red de apoyo a la gestión educativa (Red AGE), la UNAN-Managua, a través del departamento de Pedagogía, facultad de Educación e Idiomas, ha trabajado en dos proyectos de la unión europea ALFAIII con el programa éxito académico en colectivos vulnerables (ACCEDES) y a través de Erasmus + el proyecto ORACLE, sumada la valiosa experiencia que ha tenido esta red en el fortalecimiento al programa de Doctorado en Gestión y Calidad de la Educación que lidera la Facultad de Educación e Idiomas mediante la participación de miembros de esta red que han colaborado como docentes y tutores en los cursos del doctorado y tutorías de tesis doctorales.

Otro elemento que se suma a las experiencias de interés por ser miembro de esta red, son las publicaciones que la facultad de Educación e Idiomas ha realizado, a través del departamento de pedagogía los textos que se publican a nivel de Latinoamérica, los temas que se han publicado son los siguientes:

- Tendencias en políticas educativas sobre derechos humanos e inclusión en Nicaragua (2018).
- La evaluación institucional en la enseñanza obligatoria en Nicaragua. (2016)
- La gestión de la investigación de la educación superior en Nicaragua (2015)
- La convivencia en los centros educativos de educación básica en Nicaragua (2014)

- Relación de los centros educativos de secundaria con su entorno en Nicaragua (2013)
- La organización y atención a la diversidad en centros de enseñanza secundaria de Nicaragua (2012)
- Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Nicaragua, (2011)
- La gestión de centros de enseñanza obligatoria en Nicaragua (2009).

El departamento de Antropología Social forma parte de la RED Centroamérica de Antropología, esta red cada dos años efectúa congresos en los que se presentan los trabajos realizados a través de investigaciones científicas y revistas. La experiencia ha sido interesante por los aprendizajes adquiridos, la interacción entre los participantes, llena de debates de ideas y conocimientos que fortalecen el desarrollo personal, profesional y en su conjunto institucional, sumado a la acogedora atención de los países anfitriones.

Dentro del mismo Departamento otras experiencias de trabajar en redes son las capacitaciones a la comunidad universitaria, y población en general mediante la integración y relación asertiva con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como acuerdos de colaboración mutua que facilitan el acceso a la información de calidad y el desarrollo de actividades, investigaciones o proyectos comprometidos con la comunidad. Dentro de estas podemos destacar relaciones concretas con el Ministerio de Educación (MINED), congresos y ferias relacionadas con tecnologías de información, juventud y salud en soporte de capacitaciones de jóvenes en riesgo, Instituto Nicaragüense de seguridad social en sus programas de capacitaciones a adultos mayores, unidad de posgrado de la UNAN MANAGUA en capacitaciones en diplomados.

La FAREM Estelí, tiene alianzas con las siguientes redes: Consejo de Investigación de Ciencias Sociales y Humanidades de Canadá y de manera particular con la Universidad de Ryerson (como institución principal), con la cual se ejecuta el proyecto “Fortaleciendo la Colaboración en las Américas sobre Derecho de la Niñez y la Adolescencia” (RCYP por sus siglas en inglés), que consiste en realizar siete investigaciones en diferentes temáticas y en tres países de Centroamérica y dos del Caribe. Algunas actuaciones serían:

- Fundación Familias Unidas con la cual se han ejecutado dos diplomados de educación continua, un proyecto de formación técnica para jóvenes en situación de riesgo social y la apertura de dos grupos del programa insigne de la universidad UNICAM.
- Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sustentabilidad y el Ambiente” (ARIUSA), con el propósito de fortalecer, promover e intensificar todas aquellas acciones en favor del ambiente.
- Red Universitaria de Latinoamérica y el Caribe para la reducción de riesgos de desastres REDULAC / RRD con quien se ejecutó un proyecto sobre la evaluación de la infraestructura y otro que está en proceso de revisión.
- FUNDARPAL / SOARPAL con quien se ejecuta un proyecto de empoderamiento integral de la mujer para una vida digna.

- Universidad del Sureste de Noruega, con quien se desarrolla de manera conjunta un programa de maestría en didáctica de la enseñanza del inglés.
- Universidad Campus TELECOM & Management Sud París, programa de intercambio lingüístico cultural (turismo sostenible y cooperantes voluntarios de esta universidad).
- Universidad HiOA, Oslo, Noruega, con quien se realizó la movilidad académica de una docente y se está en proceso de firmar un convenio de movilidad estudiantil.
- Universidad Autónoma de Barcelona, recibiendo docentes y estudiantes de esta universidad para la realización conferencias y pasantías.
- Universidad Carlos III de Madrid, apoyó en la formación, actualización y movilidad de docentes y estudiantes de las dos vías. Esta red ha permitido obtener un mayor involucramiento en la investigación científica, dotar el laboratorio de energías renovables con algunos medios y equipos, así como obtener habilidades y destrezas en el manejo de tecnología. Además, colaboró en la construcción de un área solar. También ha permitido complementar habilidades, compartir técnicas y equipamientos, abordar temas transdisciplinarios y de especial importancia. También se tiene relaciones de colaboración con otras instituciones tales como: Fundación de Apoyo al Arte Creador Infantil (FUNARTE), INSFOP, ICES Fundación Superemos, con las cuales se ha ejecutado procesos de capacitación, donación de murales y prácticas de formación profesional.

Además, se realizan intercambios de experiencias y de recursos tanto material como humano, con organismo no gubernamentales sin fines de lucro (Marisela Toledo, Antorcha, etc) con el fin de colaborar y realizar campañas de sensibilización (hablatón, capacitaciones tic, actividades lúdicas con tic) de la educación inclusiva. La diversidad de experiencias ha destacado un conjunto de logros acentuados, destacando el trabajo intrafacultativo que permita el intercambio de experiencias docentes y técnicas, la integración de ideas que faciliten la formulación de proyectos competitivos y ganadores en convocatorias internacionales, la relación con la comunidad en los distintos espacios y etapas de madurez, niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, hacia una universidad con conciencia. Entre los beneficios de trabajar en redes están: creación de la red, impulsar maestría, doctorado y sostenibilidad de los posgrados.

Otra de las experiencias se basa en la formulación y ejecución de proyectos de cooperación, investigaciones conjuntas, formulación e implementación de programas de posgrado conjuntos, intercambios académicos de docentes y estudiantes, fortalecimiento de capacidades técnicas a través de medios y equipos, especialización del personal docente y oportunidades para el aprendizaje de nuevos idiomas. De manera general las acciones que se realizan en estas redes incluyen la realización de investigaciones multinacionales en diferentes temáticas del área de trabajo social, formación continua en temas de innovación y emprendimiento; proyectos de extensión social, programas de posgrado y cursos sobre idiomas y culturas extranjeras. Cabe destacar que una de las actividades principales realizadas a través de las redes es la movilidad académica entrante y saliente para realizar pasantías, cursos, estudios de grado y posgrado. Asimismo, se realizan actividades dirigidas a la preservación del medio ambiente, la evaluación de la infraestructura del recinto universitario y apoyo para la adquisición de medios y equipos.

En general, en el funcionamiento de las redes las experiencias, han sido exitosas, logrando superarse las dificultades que se han presentado en cuanto a logística, idiomas y situaciones externas a la universidad. El éxito se debe en gran parte al compromiso asumido por cada uno de los miembros de la comunidad universitaria que participa en estas, la comunicación fluida con nuestros socios y contra partes, así como el manejo transparente y adecuado de los recursos obtenidos a través de las mismas. El respaldo de las autoridades tanto a nivel local, como de las autoridades superiores del alma máter.

Dentro del campo Educativo, la Universidad se ha establecido convenios de colaboración con el MINED, Universidad en el Campo (UNICAM), Comité Mano Vuelta y con otras Universidades Nacionales y Extranjera. Se han realizado Talleres Metodológicos, para elevar el nivel profesional de los educadores, a fin de contribuir a mejorar el proceso de aprendizaje. Cabe mencionar que el intercambio de experiencias y el trabajo conjunto en la elaboración de programas y materiales permiten tener una visión más amplia sobre los procesos educativos. Prácticamente todas las experiencias fueron exitosas, ya que se cumplió lo programado. Exceptuando una actividad que no se llevó a cabo por la situación socio política que aconteció en el país, algunas actuaciones a destacar serían:

- Agencia de Cooperación Internacional de Corea, a través de un programa de voluntariado se facilitaron algunos cursos del idioma coreano.
- Universidad de Sheffield, Inglaterra para la realización de un intercambio cultural y lingüístico del inglés.

En el contexto nacional, también se ha establecido relaciones de cooperación con diferentes alcaldías municipales de la región, asimismo con instituciones del Estado tales como el Ministerio de Educación, Ministerio de la Familia, Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), Poder Judicial (juzgado de familia, juzgado de adolescente), Ministerio Público (fiscalía), Ministerio de Salud, Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), entre otros. Con estas instituciones se han realizado acciones, así, por ejemplo, la profesionalización de maestros de educación primaria, acompañamiento pedagógico, desarrollo de programas de posgrado para servidores públicos, cursos de actualización y sobre todo el apoyo interinstitucional para el desarrollo de las prácticas de formación profesional.

En el caso de la BICU y a través del Sistema de Internacionalización de la Educación Superior de Centro América (SIESCA), del Consejo de la Educación Superior en Centro América (CSUCA), se ha estado impulsando la internacionalización de la educación superior en conjunto con otras universidades nacionales.

La UNAN-León mediante su experiencia a través de redes ha logrado la participación en Congresos virtuales, lo que ha permitido compartir prácticas con docentes de todo el continente. Esta vivencia es muy importante porque compromete con la mejora continua del quehacer docente. En la Red se comparten investigaciones, se gestionan debates en Foros de intercambio académico. La finalidad de dicha Red virtual es la convergencia de educadores de diferentes países y universidades para compartir conocimientos de interés académico. A continuación, se presentan algunas redes: El SICAUS promueve la vinculación de la educación superior con la sociedad mediante sus programas y proyectos de extensión. El SICEVAES gestiona los componentes académicos para el fortalecimiento de los programas de estudio y la integración de los distintos enfoques y prioridades regionales. El SIESCA

desarrolla iniciativas de movilidad académica, internacionalización del currículo y el desarrollo de proyectos de vinculación académica para el intercambio docentes. El trabajo en redes ha permitido: la invitación a participar en iniciativas de proyectos en adecuación curricular, invitación a participar en proyectos de innovación e invitación a participar en proyecto de investigación regional.

Con base a la experiencia del trabajo en redes, la fundación Christian Children's Fund of Canadá (Fondo Cristiano Canadiense para la Niñez) narra que en años pasados ha participado en diferentes espacios de articulación con el fin de contribuir al mejoramiento de la gestión educativa a nivel de los municipios donde tienen presencia (Managua, Ciudad Sandino, Masaya, Estelí y Somoto), a través de las Comisiones municipales de la niñez, Comisión municipal de preescolares, y mesa educativa municipal. Estos espacios en su momento fueron y son de mucha importancia porque se mantienen coordinaciones y acciones con los gabinetes de la familia comunidad y vida, en cada uno de los territorios donde se impulsan acciones de acompañamiento y seguimiento. Se fortalecen capacidades y habilidades para la gestión, articulación, negociación, y trabajo colaborativo entre líderes comunitarios, madres y padres, niñas y niños, y autoridades distritales y municipales. Se establecen en primer lugar planes de trabajo, se realizan reuniones de coordinación donde se busca el acuerdo en acciones y procesos educativos concretos que estén dirigidos a fortalecer capacidades y habilidades del personal docente y las comunidades; así mismo se suministra equipos y material didáctico para mejorar la calidad educativa.

Este trabajo se realiza específicamente con el Ministerio de Educación y el INATEC a fin de mejorar la calidad y la permanencia, a partir de las necesidades identificadas. De la misma manera se han realizado esfuerzos para trabajar en red con instituciones de educación superior para que el personal técnico pueda desarrollar habilidades y capacidades para una mejor gestión educativa. Se resalta la relación con la UNAN-Managua, a nivel departamental, como es el caso de la FAREM Estelí y algunas empresas privadas que enfocan su trabajo de responsabilidad social empresarial en el área de educación.

También desarrollan capacidades en recursos humanos comunitarios, para una mejor gestión educativa desde su perspectiva, aportando insumos necesarios a tomar en cuenta desde las bases comunitarias, así como la presentación de proyectos educativos que son gestionados a nivel municipal. Estas habilidades ayudan a negociar, comunicarse y aportan a la calidad educativa.

Algunas de las experiencias que no han sido exitosas se deben a la falta de divulgación entre los miembros de la comunidad universitaria, el tiempo para la presentación de propuestas es muy corto, no se realizan planes específicos para su ejecución (normalmente ocurre con los convenios marco), limitaciones en el idioma y la falta de comunicación y sinergias entre las diferentes facultades para participar en proyectos de mayor alcance.

8.5. Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes

El trabajo en redes permite el trabajo cooperativo lo cual facilita la gestión del conocimiento lo que enriquece los aprendizajes, la disminución de los egos, el reconocimiento de la existencia del otro yo, generando relaciones armoniosas entre los seres humanos, como colegas y profesionales de la educación para el desarrollo personal y social.

Algunos retos que se reconocen serían:

- Empezar una campaña para dar a conocer a nivel nacional e internacional las fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presenten.
- Mejorar la comunicación, a nivel interno y externo, para el conocimiento de información en tiempo y forma.
- Gestionar la homologación de programas de estudios para facilitar los intercambios académicos, a nivel de grado y posgrado, hasta el momento no se ha logrado el reconocimiento de créditos de estudio obtenidos en otras instituciones.
- Realizar sinergias en cuanto a las experiencias y fortalezas de las diferentes facultades de la universidad a fin de presentar proyectos inter y transdisciplinarios de mayor amplitud y que sean más competitivos.
- Preparar a estudiantes y docentes para que puedan ser dignos representantes y embajadores de la institución.
- Compartir y retroalimentar las experiencias desarrolladas en estas redes con todos los miembros de la comunidad universitaria.
- Desarrollar programas efectivos para la formación bilingüe de docentes, estudiantes y trabajadores administrativos.
- Potenciar el intercambio de experiencias de los trabajadores administrativos.
- Actualizar la política de internacionalización en el marco del contexto actual.
- El tiempo apropiado para la colaboración de todos o al menos la mayoría de los participantes al mismo tiempo.
- Mayor presupuesto para ampliar el seguimiento de compromisos, y movilización de personal para maximizar su aprovechamiento.
- Fortalecimiento de capacidades de recursos humanos para responder a las demandas de seguimiento y acompañamiento a distintos procesos desarrollados.
- Optimizar la participación en foros, debates y congresos virtuales.
- Invitar a docentes de las diferentes facultades a formar parte de las redes para fortalecer el quehacer en la Institución.

- Compartir libros, artículos digitales con docentes y estudiantes
- Organizar intercambios virtuales.

Y sobre propuestas, cabría destacar:

- Plantear la posibilidad de establecer convenios de colaboración con universidades latinoamericanas en el ámbito de la educación a distancia y por encuentros.
- Promover Inter capacitaciones metodológicas.
- Motivar el intercambio frecuente de experiencias académicas y técnicas a nivel interfacultativo.
- Acercamiento en las delegaciones e instituciones para garantizar la integración de las ciencias en los departamentos docentes.
- Ampliar el funcionamiento de las redes tanto cualitativamente como cuantitativamente para que las redes funcionen de manera más eficiente
- Se propone la realización de talleres de comunicación y de gestión educativa.

8.6. Referencias

- Ayerdis y otros. (2018). *Instrumentos de gestión de las oficinas de la Dirección de Relaciones Públicas y Divulgación*. UNAN-Managua. Nicaragua.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (2014). *Informe de verificación externa UNAN- Managua*. Recuperado de <http://unan.edu.ni>
- Constitución Política de Nicaragua (1948). Diario Oficial de la República de Nicaragua. 21 de enero de 1948.
- Constitución Política de Nicaragua y sus reformas (2014). Diario Oficial de la República de Nicaragua. 18 de febrero 2014.
- Decreto No. 38 sobre la Autonomía Universitaria (12958). Diario Oficial de la República de Nicaragua. 25 de marzo de 1958.
- Decreto 1036 (1982). *Reforma de la Ley de Creación de CNES*. Diario Oficial de la República de Nicaragua. 6 de mayo de 1982.
- Estatutos de la UNAN Managua (2014). Aprobado por el consejo Universitario el 11 de septiembre del año 2014.
- Estatutos de la UNAN Managua con su Reforma de 2018. Del 31 de octubre de 2018.
- Guía de Autoevaluación Institucional con fines de Mejora de la UNAN Managua*. De 2013
- Informe de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora 2013-2014* de la UNAN Managua. De julio de 2014

Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior No. 89 Diario Oficial de la Republica de Nicaragua. 20 de abril de 1990

Ley General de Educación No. 582. Diario Oficial de la República de Nicaragua. 22 de marzo de 2006.

Plan Estratégico Institucional 2011-2015-de la UNAN-Managua. De 2014

Plan Estratégico Institucional 2015-2019 UNAN-Managua. De 2015.

CAPÍTULO 9

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN PORTUGAL

Miguel Jerónimo

Fernanda Pinheiro

Instituto Politécnico de Leiria

CAPÍTULO 9:

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN PORTUGAL

Miguel Jerónimo

Fernanda Pinheiro

Instituto Politécnico de Leiria

9.2. Introducción

En el espíritu de RedAGE, que tiene como objetivo promover el desarrollo de la gestión educativa en Iberoamérica, se nos ha lanzado el reto de hacer un punto de la situación sobre las redes en Portugal en su relación con el sistema educativo.

De forma breve, iniciamos esta reflexión considerando algunos supuestos relativos al concepto de redes, de modo que mejor se pueda comprender el enfoque y el encuadramiento de las mismas en esta presentación. Incluso es necesario, porque se trata de un concepto ampliamente utilizado en diversos ámbitos del saber, desde las ciencias humanas y sociales a las ciencias de la computación, lo que se vincula a su trivialización y amenaza por la pérdida de significado (relegándolo al estatus de metáfora evocadora, según Nohria, 1992) a pesar de las advertencias llevadas a cabo por diversos autores, hace más de dos décadas. La red sigue siendo un tema central y actual que revela una gran capacidad de transformación al incorporar una multiplicidad de entendimientos, en términos teóricos e ideológicos, haciéndolo muchas veces con un carácter híbrido.

En el abordaje propuesto, combinamos las referencias al concepto de red escolar traducida por la organización democrática que ésta asumió y desarrolló en el período post-revolución, ambiente social y político que creó las condiciones necesarias para la promulgación de la Ley de Bases del Sistema Educativo, en 1986, anclada en los principios emitidos por la Constitución de Portugal y también por la adhesión de Portugal a la CEE – Comunidad Económica Europea. El marco de estabilidad en el país, la apertura hacia el exterior y los fondos disponibles de la UE han contribuido a desencadenar las reformas urgentes en diversos sectores de la sociedad y de la economía portuguesa, aprovechando así las transformaciones en la educación.

Así, en los primeros años de la democracia, las políticas educativas se centraron esencialmente en la creación de condiciones para el crecimiento de establecimientos de enseñanza del segundo y tercer ciclo de la enseñanza básica, la enseñanza secundaria y la enseñanza superior y la renovación posterior de los existentes en el primer ciclo y en la educación preescolar.

En el caso portugués, se pudo asistir a la generalización de los grupos de escuelas de acuerdo con la orientación del gobierno con el objetivo de promover iniciativas de asociación que implican las escuelas y las autoridades y las comunidades locales. Se trata de un instrumento innovador para romper el aislamiento de las escuelas en el medio rural y para proporcionar escala, con el fin de compartir recursos. Este contexto fue favorable al desarrollo de redes colaborativas de carácter voluntario que estimularon el intercambio de experiencias y el debate de prácticas pedagógicas, entre otros temas de interés común entre docentes, pero también entre organizaciones educativas.

9.3. Referencia al contexto general y normativo

Para una identificación del punto de situación y del panorama sobre redes y su conexión a la gestión de la educación, recurrimos exhaustivamente a la investigación bibliográfica y utilizando otros recursos como la investigación en fuentes de información digital. Hemos escuchado también responsables de la organización de la gestión de la educación: directores de centros de enseñanza básica y secundaria; rectores de las universidades y presidentes de politécnicos portugueses.

Un primer aspecto que vamos a concluir va en el sentido de que, en Portugal, tanto en términos de educación primaria y secundaria, como al nivel de educación superior, con respecto al apoyo para la organización y gestión de la educación, no hay redes formales establecidas.

Pero eso no significa que lo que es trabajo en red no sea, al menos parcialmente, realizado. Al final, como profesionales, hay siempre temas que necesitan de discusión común, compartiendo las limitaciones y oportunidades que van siendo generadas por los cambios producidos, tanto por el desarrollo de la sociedad, de las tecnologías, de las instrucciones legislativas y otras, que tienen impacto en la gestión de la educación a todos los niveles.

Una de las instituciones que utiliza informalmente, como red, pero formalmente en términos de eficacia, la contribución de sus miembros es el CCISP – Consejo Coordinador de los Institutos Superiores Politécnicos. Sea en el nivel del encuentro y el reparto entre altos responsables (Ministerios, empresarios y otros ‘stakeholders’), sea al nivel entre pares (presidentes, administradores, administradores para la acción social). En estos encuentros periódicos, se debate y se comparten temas de interés común que luego se convierten en buenas prácticas internas y / o en comunicaciones a la tutela, en el sentido de que se adopten como buenas prácticas. Es que, tal como se afirma en la página web del CCISP, este órgano representante de las instituciones públicas politécnicas, “tiene por misión pronunciarse sobre todas las materias relacionadas con este sistema de enseñanza”, en los planos legislativo, presupuestario, investigativo y cultural.

El sistema educativo portugués se rige por la Ley de Bases del Sistema Educativo, y se desarrolla en tres niveles: primario, secundario y superior. Fundamentalmente, hay dos leyes, el punto de partida para esta breve referencia al contexto general y normativo que rige la realidad de la enseñanza obligatoria portuguesa y que permite desencadenar, con el tiempo, un conjunto de iniciativas informales de redes temáticas, sectoriales, entre otros:

- Ley n.º 46/86 de 14 de octubre – Ley de Bases del Sistema Educativo que establece el cuadro general del sistema educativo y puede definirse como el marco normativo de las políticas educativas que apuntan al desarrollo de la educación y del sistema educativo. Se modificó en 1997 y 2005 (Leyes n.º 115/97, de 19 de septiembre, 49/2005, de 30 de agosto, y 85/2009, de 27 de agosto) por cuestiones relacionadas con el acceso y financiación de la enseñanza superior. La última modificación hasta el momento, en 2009 (modificada por la Ley n.º 65/15, de 3 de julio), se refiere al establecimiento del régimen de la escolaridad obligatoria para los niños y jóvenes que se encuentran en edad escolar y la consagración de la universalidad de la educación preescolar para los niños a partir de los 5 años de edad.

- Ley n.º 62/2007, de 10 de septiembre – Régimen Jurídico de las Instituciones de Enseñanza Superior, que establece el régimen jurídico de estas instituciones, regulando en particular su constitución, atribuciones y organización, el funcionamiento y la competencia de sus órganos

y, aún, la tutela y fiscalización pública del Estado sobre las mismas, en el marco de su autonomía. Esta ley resume la legislación anteriormente dispersada entre otros documentos, por lo que no existe una profusión de documentación normativa en el ámbito de la educación superior como ocurre en los niveles de educación básica y secundaria. De subrayar, además, que la Ley n.º 62/2007, de 10 de septiembre se aplica a todo el universo de la educación superior, englobando por ello la universitaria y politécnica, pública o privada.

En el marco de la enseñanza preescolar y enseñanzas básica y secundaria, se han ido aprobando y publicando diversos dispositivos legales que conducen a la concreción de los principios emanados por las leyes aludidas anteriormente, entre ellas:

- Decreto-ley n.º 115-A/98, de 4 de mayo – Aprueba el régimen de autonomía, administración y gestión de los establecimientos públicos de la educación preescolar y de las enseñanzas básica y secundaria, así como de los respectivos grupos. Esta ley ha completado el establecimiento de grupos de escuelas en el territorio portugués, la promoción de una nueva forma de organización, administración y gestión de la educación estatal, lo que llevó a una nueva posición en el nivel de implicación de la mejor respuesta central, regional y local a los desafíos del cambio. La agrupación de escuelas configura, por lo tanto, una concepción diferente de escuela desde el punto de vista organizacional, en la medida en que está constituido por diferentes establecimientos escolares, de un determinado “territorio educativo” con un proyecto educativo propio, según una lógica de agregación vertical (involucra diferentes ciclos de enseñanza) o horizontal (asociación de escuelas del mismo ciclo de enseñanza). Sin embargo, el diploma no contempló la definición de plazos ni metas para concretar los objetivos a que se propuso, lo que generó pasividad y resistencia por parte del proponente de la negociación de agregación, o sea, de las escuelas o de las direcciones regionales de educación, prolongando en el tiempo este proceso. De destacar también la importancia del Decreto-ley n.º 115-A/98, de 4 de mayo en el impulso dado al papel de los municipios, atribuyéndoles competencias de intervención a nivel de la oferta local y de los establecimientos de enseñanza, al favorecer la dimensión local de las políticas educativas y el reparto de responsabilidades.

- Ley n.º 5/97, de 10 de febrero – Ley Marco de la Educación Preescolar. Se asiste a un aparente refuerzo y ampliación de la participación autárquica en la educación, en una perspectiva más innovadora por la creación de la red pública de jardines de infancia, no obstante legislación posterior que completa el cuadro general de atribuciones y competencias relativas a la intervención autárquica en el área de la educación. En esta secuencia, tal vez sea relevante resaltar su responsabilidad en la elaboración de la carta educativa a integrar en los planes directores municipales y la creación de los Consejos Municipales de Educación, lo que sólo se concretó con el Decreto-Ley n.º 7/2003, de 15 de enero.

- Decreto-Ley n.º 75/2008, de 22 de abril – Se aprueba el régimen de autonomía, administración y gestión de los establecimientos públicos de la educación preescolar y de las enseñanzas básicas y secundarias, y se aplica a los establecimientos público de educación “agrupamientos de escuelas “y” escuelas no agrupadas”). Este documento legislativo (que reafirma el Decreto-Ley n.º 115-A/98, de 4 de mayo) pretendió garantizar el refuerzo de la participación de las familias y comunidades en la dirección estratégica de los establecimientos de enseñanza y en el fomento de la constitución de liderazgos fuertes, cumpliendo así la escuela a su misión de servicio público en condiciones de calidad y equidad, de la forma más eficaz y eficiente posible. Esta apertura de las escuelas al exterior y su integración en las comunidades locales,

junto a la concreción desde hace mucho tiempo de la autonomía, abrió definitivamente espacio a un mayor dinamismo y proactividad, dentro de su espacio expresado en la facultad de autoorganización de la escuela, pero también en su interacción con los demás agentes educativos de la sociedad civil.

- Despacho normativo n.º 10-A/2015, de 19 de junio – Este despacho materializa los principios consagrados en el régimen de autonomía, administración y gestión de los establecimientos públicos de educación preescolar y de las enseñanzas básica y secundaria. Se fomenta la implementación de proyectos propios, que valoren las buenas experiencias y promuevan prácticas colaborativas, incrementando un ambiente de libertad de las escuelas para concretar las políticas estratégicas que mejor promuevan el éxito escolar de los alumnos y los objetivos educativos generales, teniendo en cuenta los recursos humanos y materiales de que disponen las escuelas.

Los órganos de administración y gestión de cada escuela también ven reforzado un mayor espacio a la decisión que permita una buena gestión de los recursos disponibles y de la forma que se les parezca más coherente con los objetivos que en el proyecto educativo se proponen alcanzar.

Los procesos de agrupación y reorganización de las escuelas no fueron las únicas herramientas de planificación de la red escolar en Portugal, asumiendo una importancia significativa, aunque complementaria a las anteriores, la carta educativa. Esta ha concedido a las autoridades locales un nuevo protagonismo en el ámbito de la planificación y ordenación de los edificios y equipos educativos que se han de localizar en cada municipio, de acuerdo con las ofertas de educación formación que es necesario satisfacer, con vistas a la mejor utilización de los recursos educativos, en el marco del desarrollo socio demográfico de cada municipio. (artículo 10.º del Decreto-Ley n.º 7/2003, de 15 de enero).

El Consejo Municipal de Educación (Decreto-Ley n.º 7/2003, de 15 de enero), aunque no sea un instrumento al servicio de la planificación de la red, es una estructura local (de coordinación y consulta) que al implicar la participación de los diversos agentes y interlocutores sociales de ámbito municipal, intenta la articulación de la política educativa con otras políticas sociales (salud, empleo, formación y acción social) y se convierte en una red de acción y de intervención privilegiada en el territorio.

Progresivamente, los municipios portugueses han asumido nuevos poderes, extendiendo sus áreas de intervención, y, a par de los directores de escuela, comparten una creciente importancia en lo que concierne a la gestión local de la enseñanza escolar. La proximidad de estos actores es efectivamente una ventaja y un desafío para encontrar la respuesta más adecuada a los problemas, en una dinámica que involucra a todas las partes interesadas, incluyendo familias, demás instituciones, empresas, en suma la comunidad, reconfigurándose así el papel del Estado en el ámbito de la educación.

Hoy, más que nunca, las funciones educativas y la gobernanza de la educación no son exclusivas de gobiernos, de municipios y/ o de las escuelas (y sus directores), sino de un modelo de organización en red, involucrando un conjunto múltiplo de organizaciones y de conexiones, que garantice una mayor eficacia y calidad de la educación en la formación de los ciudadanos. A pesar de, como alude Barroso (2003b) cuando se refiere a los modos de regulación estatal en el sector de la educación:

“aunque en el marco del sistema público de enseñanza el Estado constituya una fuente esencial de regulación, no es la única, ni, a veces, la más decisiva en los resultados finales obtenidos. La diversidad de fuentes y modos de regulación hace que la coordinación, el equilibrio o la transformación del funcionamiento del sistema educativo resulten más de la interacción de los diversos dispositivos reguladores que de la aplicación lineal de normas, reglas y orientaciones oriundas del poder político” (p. 40).

Las redes de interacción y colaboración van sucediendo, no sólo a nivel del ambiente interinstitucional, entre la institución educativa y / o servicios de ésta, pero también es notorio la emergencia de experiencias y proyectos colaborativos y en red, que potencian las (no) relaciones del entorno interorganizacional de que hace parte integrante.

9.4. Un panorama sobre las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación

Está claro que el esfuerzo y la inversión que Portugal, en las figuras de Estado y Sociedad, ha hecho, sobre todo desde la segunda mitad del siglo XX, para equipar el territorio de la infraestructura escolar y para garantizar el cumplimiento del objetivo de enseñanza de la población portuguesa.

La mejora de las condiciones de vida y de trabajo, así como el desarrollo armonioso de la sociedad por la disminución de las desigualdades entre personas y regiones justificaban el imperativo de esa inversión. Sin embargo, hasta la publicación de la Ley de Bases del Sistema Educativo (Ley n.º 44/86, de 14 de octubre), el sistema estaba constituido esencialmente por una red de escuelas primarias, una red de escuelas preparatorias y una red de liceos y de escuelas técnicas así como algunas universidades y politécnicos.

El nuevo marco legislativo inició un ciclo de cambios políticos y administrativos, que contribuyeron a la operacionalización en términos de planificación de la red escolar y para la participación de diversos actores, hasta allí menos visibles y activos en el escenario del sistema escolar.

La democratización en el acceso a la oferta educativa y formativa impulsó de tal forma la evolución de la red de oferta pública y privada, generando necesidades urgentes de respuesta que limitaron una acción planificada y sostenida de la red. Esto tendría su reflejo en las políticas educativas delineadas para iniciar el siglo XXI por la “percepción de que la elevada inversión pública en educación – en el año 2002 el total del gasto público en educación alcanzó el máximo del 5,1% del PIB – no estaba a generar el retorno que todos pretendían” (CNE, 2017: 7).

La garantía de una educación de calidad funcionando en el régimen que proporcione equidad a la comunidad educativa sigue constituyéndose como una organización compleja que hace interactuar al público y lo privado y ha sido precedida de procesos de alianzas y redes.

Por lo tanto, emanan modelos locales de gestión adaptados a la realidad única de cada territorio. Oyendo a los actores en este proceso, hablan de una educación para todos y de una descentralización y democratización. Pero no todos están de acuerdo. Para otros, existen limitaciones desafiantes por la característica de la horizontalidad de estas colaboraciones y alianzas, como es esencial hacer

evidente la implicación de estas tendencias en otros aspectos y, concretamente, en lo que se refiere a las desigualdades educativas (Sousa, 2017).

La educación superior portugués se organiza en un sistema binario que incluye la educación universitaria y politécnica y se enseña en las instituciones públicas o privadas. Los establecimientos de enseñanza superior privada obtienen reconocimiento previo del Ministerio con la tutela de la Educación Superior.

La educación universitaria incluye las universidades (algunas universidades proporcionan formación de carácter politécnico), los institutos universitarios y otros centros de enseñanza universitaria. La enseñanza politécnica comprende los institutos politécnicos y otros establecimientos de formación de carácter politécnico.

Las instituciones de educación superior gozan de autonomía científica, pedagógica, cultural y disciplinaria. La autonomía científica consiste en la capacidad de definir, programar y ejecutar la investigación y demás actividades científicas. La autonomía pedagógica abarca la capacidad para elaborar los planes de estudios, definir el objeto de las unidades curriculares, definir los métodos de enseñanza, afectar los recursos y elegir los procesos de evaluación de conocimientos. La autonomía cultural se traduce en la capacidad de definir el programa de formación e iniciativas culturales. La autonomía disciplinaria confiere el poder de castigar, en los términos de la ley y de los estatutos, las infracciones disciplinarias practicadas por docentes, investigadores y demás funcionarios, así como estudiantes.

Así se incluyen, en el ámbito de dichas autonomías, materias como las condiciones específicas de ingreso en los ciclos de estudios, las condiciones de funcionamiento de los ciclos de estudios, los planes de estudios, los regímenes de precedencia y de evaluación, el régimen de prescripción, la acreditación de la formación, las normas de transición curricular, los plazos de expedición de documentación académica, los cambios de horarios y de regímenes de funcionamiento o los plazos de respuesta a los requerimientos efectuados. Desafíos que implican la creación de redes entre instituciones, formales y informales, constituyendo las redes informales como foros de debate, intercambio de experiencias y buenas prácticas.

Como se muestra, Portugal siguió la tendencia de otros países europeos en la forma de construir su sistema de educación superior, que incluye los institutos politécnicos y universidades, teniendo un marco de gestión y de gobierno definido por la Constitución Portuguesa y por legislación específica (aprobada en 2007), un marco consagrado en el Régimen Jurídico de las Instituciones de Educación Superior (RJIES).

Este modelo de gobierno de las instituciones de educación superior portuguesas tiene por base la asignación de la responsabilidad del control estratégico institucional a un Consejo General de la institución que comprende miembros mixtos elegidos por la comunidad académica y miembros externos cooptados por los miembros elegidos. Esta configuración de la función del Consejo General en la vida de las instituciones de educación superior portuguesas (IES), se deriva principalmente de los cambios del Régimen Jurídico de estas instituciones en el año 2007 en el campo de la gobernabilidad, al desafiar modelos y prácticas de gestión/organización y ha impuesto un cada vez mayor reparto de responsabilidades entre actores internos y externos, según una lógica de transparencia y responsabilización que contribuya a su sostenibilidad. En este contexto, ya la semejanza de reflexiones presentadas por otros autores, se adoptó el concepto de la gobernanza

tal como fue utilizado por la OCDE en estudios relacionados con la gobernanza de la Educación Superior en diversos contextos (Santiago, et al, 2008) que remite a “estructuras, relaciones y procesos a través de los cuales las políticas para la educación superior son desarrolladas, aplicadas y revisadas, tanto a nivel nacional como institucional”.

Sin embargo, a pesar de un marco de autonomía de que disfrutaban las IES en Portugal, sigue siendo el gobierno a través del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Educación Superior el actor de una mayor visibilidad para el control de regulación (supervisión y aprobación) que tiene bajo la política educativa, la ciencia y la cultura, a pesar de la creciente asertividad y la influencia de otros actores en la política nacional de educación superior, incluyendo el CRUP – Consejo de Rectores de las Universidades Portuguesas y el CCISP – Consejo de Coordinación de los Institutos Superiores Politécnicos. El sector privado también tiene una fuerte influencia utilizando para ello una red bien establecida de intereses económicos y políticos, así como la APESP – Asociación Portuguesa de Educación Superior Privada. Las Federaciones y Asociaciones de Estudiantes asumen también un papel relevante y activo en el contexto educativo de la educación superior, en el ámbito de la cooperación entre sí y con las IES, a pesar de su carácter de estructura organizativa representativa de los estudiantes. Ha nacido como alternativa un modelo de gestión organizacional y de articulación inter y intrainstitucional en red, con un sentido de garantizar la mediación de los intereses de una multiplicidad de actores implicados en las cuestiones públicas (Powell, 1990 apud Lima, 2007, p. 176).

El CRUP – Consejo de Rectores de las Universidades Portuguesas es, de acuerdo con la información publicada en su página web corporativa, una organización coordinadora de la educación universitaria que incluye 15 instituciones de educación superior, estableciéndose como un núcleo representante de una parte importante de el sistema nacional de enseñanza superior. Además del papel representativo y de coordinación de sus miembros, con total respeto por la autonomía de cada uno, extiende aún la acción a la formulación de las políticas nacionales de educación, ciencia y cultura, cuestiones presupuestarias de la enseñanza universitaria y la contribución al desarrollo de la enseñanza, cultura, entre otras.

El CCISP – Consejo Coordinador de los Institutos Superiores Politécnicos es un órgano colegiado de representación conjunta de educación superior politécnica pública, que también incluye los colegios no integrados y incluso cinco universidades portuguesas con educación superior politécnica. De entre sus competencias, incluye la emisión de dictámenes sobre asuntos relacionados con materias conectadas con la educación superior. Es, por lo tanto, un órgano de consulta del ministerio con la tutela de la educación superior, siendo también llamado a tomar posición junto a otras entidades, como la Comisión de Educación y Ciencia de la Asamblea de la República, a participar en reuniones preparatorias de proyectos con socios públicos y privados, nacionales e internacionales, que podrán beneficiar a sus miembros, pero también contribuir al desarrollo de la educación, la investigación y la cultura.

El CCISP se asume como un punto de conexión entre las instituciones que en el Consejo tienen su sede, contribuyendo, en particular, a fijar líneas de acción que conduzcan a mejoras en la educación superior, a la armonización de procesos entre las distintas instituciones y al refuerzo de la cooperación entre las mismas (a través de proyectos comunes, diseminación de información, entre otros).

De entre los pilares de misión de las IES, es en la colaboración interinstitucional y con la comunidad envolvente, es decir, con empresas, otros organismos de la administración pública e instituciones de la sociedad civil que se establecen también iniciativas y acciones generadoras de prácticas

colaborativas en red y que estimulan el dinamismo local / regional y nacional / internacional contribuyendo a generar innovación y conocimiento.

9.5. Algunas experiencias de interés

Para que tengamos la percepción de la importancia de las redes como una contribución a la mejora de la gestión educativa, nada mejor que los ejemplos concretos que ilustran sus objetivos, su actividad y su relevancia en el marco del sistema educativo portugués.

Los ejemplos seleccionados no son exhaustivos. Antes, se pretende evidenciar la diversidad temática sobre la que inciden, demostrando igualmente la complejidad que es el contexto educativo, tal como la necesidad de estar en sintonía con las que son las realidades sociales, multiculturales, económicas, ambientales de la actualidad.

9.5.1. Red de educación en el siglo XXI

Esta red se asume como autónoma, de tipo colaborativo, integrando personas originarias, mayoritariamente, de la escuela pública, que quieren contribuir, activamente, para actualizar el modelo pedagógico-educativo en que se basa. Se afirma como independiente de los poderes instituidos y sin confesión o partido, respeta la individualidad de cada uno y dice integrar a todos los que pretenden cambiar la escuela pública. Añaden que este cambio se debe realizar a partir de ella misma.

Estos principios son acompañados por otros que entienden que la renovación de la enseñanza en Portugal sólo se aplicará si la escuela pública sufre una actualización, de acuerdo con los siguientes valores: autonomía, compromiso y responsabilidad.

En cuanto a la autonomía, que en la carta se considera como capacidad de cada uno o de organización tener elecciones propias y gestionar su vida, siendo que esa autonomía se expresa según una filosofía del diálogo (el valor relacional) teniendo en cuenta que no se es autónomo lejos de los demás. El principio de autonomía supone además que todos los involucrados en el acto educativo constituyen una comunidad de educación y aprendizaje; que la escuela es el centro del sistema educativo, gozando de autonomía educativa; que la misma debe ser dotada de autonomía pedagógica y curricular, atendiendo a las especificidades locales y de la comunidad educativa; el agente-profesor debe asumir un papel de provocador y facilitador del aprendizaje; y el estudiante, como centro de la acción pedagógica y del aprendizaje.

El otro principio de acción – compromiso – supone el funcionamiento en entornos de aprendizaje innovadores, estimulantes y reflexivos, para promover el éxito educativo y una interacción con la comunidad. Supone también la participación en proyectos e iniciativas relevantes para la defensa de la autonomía de la escuela, autorregulación del aprendizaje y desarrollo de comunidades de aprendizaje. Supone, igualmente, la interacción con entidades nacionales e internacionales.

Finalmente, el valor – responsabilidad – supone una acción dialogante y responsable, defendiendo los objetivos de la red; consagra el respeto por las opciones confesionales y / o ideológicas, sin que éstas puedan condicionar o confundirse con el funcionamiento de la red; supone la simplicidad

y la transparencia; finalmente asume una acción activa para la renovación de la escuela pública portuguesa, que abarca todo lo que deberá revisar el propósito y los principios.

De entre los diversos temas que se han debatido, damos como ejemplo: el perfil del alumno para el siglo XXI y la flexibilidad curricular, el aprendizaje por proyectos, la autorregulación y apropiación curricular, la creatividad y expresiones, los recursos educativos digitales, la evaluación formativa de los aprendizajes, el futuro de la escuela, el éxito y el fracaso de los conceptos a ser revisados, el círculo de innovación y destaque, la educación para el siglo XXI, la revisión curricular en marcha y sus impactos, tiempos de evaluación, pero también de reflexión, por una nueva escuela, revisión curricular y perfil del alumno, refundar la escuela y el sistema escolar, círculos de innovación, entre otros.

9.5.2. Red nacional de clubes europeos

Los clubes europeos se caracterizan como dinamizadores de actividades en la dimensión europea de la educación. Se crean en establecimientos de educación preescolar y de enseñanza básica y secundaria con proyecto aprobado por el consejo pedagógico y constando del plan de actividades de cada establecimiento.

Para ser reconocidos institucionalmente, estos clubes tienen que estar inscritos en la base de datos de la Dirección General de Educación integrando la Red Nacional de Clubes Europeos (RNCE), siendo que la inscripción es facultativa y abierta a estudiantes y profesores. Son objetivos de estos clubes crear un espíritu europeo de ciudadanía activa y promover acciones que mejoren la información sobre la Europa; las instituciones europeas, los Estados miembros, el patrimonio cultural y natural; los problemas que afectan a la Europa de la actualidad; los objetivos de integración europea; y la Declaración Universal de los Derechos Humanos, entre otros. También pretende contribuir a la comprensión de los pluralismos de este continente en lo que se refiere a las similitudes y diferencias; para la comprensión y la tolerancia; el conocimiento de la interdependencia europea y mundial y la consiguiente necesidad de cooperación y la contribución al sentido de responsabilidad en campos como la paz, los derechos humanos y la defensa y la conservación del medio ambiente, y el patrimonio cultural. Son diversas las actividades y métodos para alcanzar los objetivos arriba mencionados: recogida, tratamiento y divulgación de documentación; consultas de páginas web; consulta de redes sociales y Moodle, relativos a los clubes europeos; proyección de películas; organización de sesiones de aclaración; divulgación de actividades culturales; intercambio entre clubes nacionales e internacionales y la elaboración y divulgación de material didáctico, entre otros.

9.5.3. Red de escuelas para la educación intercultural

La Red de Escuelas para la Educación Intercultural reúne iniciativas del Ministerio de Educación, el Alto Comisionado para las Migraciones y la Fundación Aga Khan Portugal.

Tiene como objetivos esenciales “promover la acogida, la integración y el éxito educativo de todos los niños y jóvenes, de la educación preescolar a la enseñanza secundaria” (DGE, 2017).

En el documento “Términos de Referencia” (DGE, 2017a), esta red se presenta como una plataforma de trabajo para las escuelas que asumen la Educación Intercultural como esencial para su proyecto. Más, se afirma que en este foro encuentran cómo profundizar la reflexión sobre su práctica, en interacción y cooperando entre sí. Este trabajo, de acuerdo con dicho documento, será participado

por los elementos involucrados y, se cree, contribuirá a transformar la comunidad educativa de forma global, acogiendo la diversidad y la heterogeneidad.

Este compromiso de los miembros de la red supone que puedan beneficiarse de esta diversidad y de este enfoque intercultural. En vez de constituirse como materia académica enseñada, tratándose de proporcionar a toda la comunidad académica una vivencia colectiva que conduce a un desarrollo y aprendizaje, obtenidos a partir de lo que se observa y con lo que se interactúa.

Asumiendo como una nueva cultura organizacional, la red supone que las escuelas sean parte integrante de la comunidad envolvente, mediante un trabajo de aprendizaje y reflexión colectivos. Los resultados esperados tenderán a un bienestar y éxito de niños, jóvenes y adultos.

Para alcanzar sus objetivos, esta red se propone:

- a) Reconocer y valorar la diversidad como aprendizaje y desarrollo personal y colectivo;
- b) Implicar la participación de toda la escuela, de toda la comunidad educativa y de los socios locales;
- c) La clarificación de que la educación intercultural está en permanente adaptación a la realidad y, en esa medida, es un proceso continuo;
- d) Esta educación intercultural forma parte integrante de la educación para la ciudadanía.

Se involucra en este proceso educativo a niños, jóvenes, familias, comunidades, docentes y no docentes. También son fundamentales los principios de democracia, participación e inclusión social.

La participación activa en el aprendizaje por parte de niños y jóvenes supone la valorización de su cultura y de su origen, de su estatuto y situación socioeconómica.

Así, esta red pretende desarrollar la participación de todos en la comunidad educativa, proporcionando así la cultura organizacional. También pretende desarrollar el currículo a partir de metodologías logradas por la diversidad percibida y garantizar el intercambio entre culturas y saberes en el seno de la comunidad educativa a partir de una política activa de participación.

En términos formales la adhesión a la red es voluntaria pero requiere que los órganos de gestión se comprometan con finalidades, fundamentos y principios de la misma, así como una participación a lo largo de tres años. Durante ese período cada escuela cooperará con otras y contará con el acompañamiento por los promotores de la red. Este seguimiento se desarrolla en asociación y es del conocimiento de la comunidad según la programación definida anualmente de forma colectiva. De 2016 a 2019 se desarrollará el proyecto piloto de este programa.

Las actividades a lo largo de los tres años se organizan de la siguiente manera:

- Año 1: integración en la red, autodiagnóstico y plan de acción durante el cual se presentarán las escuelas integrantes, se constituirán equipos, se presentará una candidatura financiera, se desarrollarán acciones de formación (en temas como migraciones, diversidad cultural, interreligiosa y religiosa, lingüística, reconocimiento, prevención y lucha contra la discriminación y el racismo), se llevará a cabo el mapeo de la diversidad cultural y lingüística y realizado el

autodiagnóstico de la comunidad educativa. También se definirán instrumentos de seguimiento y se seleccionarán las áreas de intervención;

- Año 2: implementación del plan de acción durante el cual habrá formación en determinadas áreas, seguimiento y supervisión de prácticas, aprendizaje por el compartir y una evaluación intermedia del plan de acción.
- Finalmente, en el año 3, se procederá a la implementación y evaluación del plan de acción lo que supondrá encuentros de intercambio de prácticas y recursos, la candidatura al sello de la escuela intercultural y a la evaluación final del plan de acción y líneas de trabajo.

Se prevé que la red se extienda cada año a nuevas escuelas, estimulando la asociación entre ellas basada en lo que se ha aprendido y en una sostenibilidad de base local y / o regional.

9.5.4. Red de Clubes de ciencia viva en la escuela

La escolarización en Portugal es actualmente de 12 años. Se pretende que los estudiantes a la salida de esta escolaridad hayan adquirido y sedimentado una cultura científica de base humanista, comprendiendo procesos y fenómenos científicos que les permitan tomar decisiones y participar activamente como ciudadanos. Para ello, se valoriza que cada escuela, mediante su autonomía y flexibilidad curricular, desarrolle trabajo con características prácticas y experimentales, promueva la interdisciplinariedad y el trabajo colaborativo, contextualizado en problemas reales de la ciencia y tecnología actuales.

Es miembro de este consorcio la Ciencia Viva – Agencia Nacional para la Cultura Científica y Tecnológica: asociación científica sin fines de lucro que tiene por misión difundir la enseñanza experimental de las ciencias y la promoción de la cultura científica y tecnológica, junto a nuestra sociedad. También es miembro de esta red la Dirección General de Educación que acompaña y propone orientaciones científico-pedagógicas y didácticas tendientes a la promoción del éxito educativo.

En la perspectiva de esta Dirección General, teniendo en cuenta el Programa Nacional de Promoción del Éxito Escolar, es a las comunidades educativas que compete identificar mejor contextos, dificultades y potencialidades derivando de ahí la concepción de planes de acción estratégica, a nivel de la escuela, buscando la mejora de las aprendizajes de sus estudiantes.

De igual modo, la colaboración y la responsabilidad de la comunidad local y regional son fundamentales para el éxito educativo y el compromiso con la enseñanza de valorización del aprendizaje.

Esta red se extiende a las agrupaciones de escuelas / escuelas no agrupadas, escuelas profesionales y establecimientos de educación privada y cooperativa. Los clubes pertenecientes a la red funcionan como espacios de contacto con la ciencia y la tecnología, promoviendo la enseñanza experimental, científica y técnica.

También potencian una cooperación entre sistemas formales y no formales de educación, estableciendo alianzas con instituciones científicas, universidades y politécnicos, autarquías, Centros de Ciencia Viva, empresas que integran el componente de investigación y desarrollo, museos y otras instituciones culturales.

La red se rige por una carta de principios que define un conjunto de requisitos que es necesario observar en la constitución de Clubes Ciencia Viva en la escuela. Se considera que tales Clubes se constituyen como espacios de conocimiento abiertos, dirigidos a toda la comunidad, lo que incluye a familias y restante comunidad local, proporcionando el acceso a prácticas científicas innovadoras.

Son objetivos de estos Clubes, incrementar la alfabetización científica y tecnológica de los estudiantes de la comunidad educativa y de la comunidad local, fomentar la modernización de modelos y estrategias de enseñanza, adoptados por los docentes, mediante la interdisciplinariedad, el trabajo práctico y experimental, la contextualización del conocimiento y el desarrollo de competencias científicas.

La promoción y articulación entre la enseñanza formal y no formal; ciclos de escolaridad; disciplinas; y entre escuelas. Abrir la escuela a la comunidad local incentivando alianzas con instituciones científicas, universidades, politécnicos, municipios, Centros Ciencia Viva, empresas, museos y otras instituciones. Fomentar el intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre escuelas de diferentes agrupaciones.

Se apoyan asociaciones que se establezcan con instituciones científicas, de enseñanza superior, autarquías, Centros de Ciencia Viva y las restantes instituciones anteriormente mencionadas.

En lo que se refiere a las asociaciones y hermanamientos con instituciones científicas y de enseñanza superior, se supone el desplazamiento regular de científicos a las escuelas, con el fin de promover un contacto directo con lo que más reciente existe en el nivel de la investigación y la innovación.

Se supone también que se involucran a los estudiantes en la divulgación del conocimiento y tecnología y de sus proyectos de innovación e investigación. Se supone el acceso de los estudiantes a instalaciones, laboratorios y tecnologías avanzadas, habitualmente inexistentes en las escuelas básicas y secundarias.

La mentoría y tutoría de estudiantes por parte de profesionales de ciencia, tecnología e innovación. Se supone también la participación en prácticas científicas y de espíritu emprendedor.

En cuanto a la asociación con autarquías, se prevé acceso a equipamiento y espacios públicos ofreciendo recursos educativos y actividades para la comunidad; beneficiarse de la red de transportes municipales, en desplazamientos entre escuelas y espacios donde se realizan las actividades; involucrar a la comunidad en proyectos del sector de la educación y otros órganos municipales; compartir recursos, experiencias y conocimientos, involucrando técnicos de las áreas de la juventud, educación, cultura y ambiente.

Asociaciones con Centros de Ciencia Viva. Estos espacios públicos de contacto con la Ciencia Viva proporcionan programas educativos de formación práctica, pensamiento crítico, enfoques multidisciplinares; formación de base tecnológica; utilización intensiva de las tecnologías de la información y la comunicación; la disponibilidad de instrumentos y equipos científico-pedagógicos; la valorización profesional de los profesores con su participación en proyectos de innovación pedagógica; la oferta de plataformas especializadas de aprendizaje; la movilización de toda la comunidad para proyectos educativos; y la organización de espacios de innovación pedagógica.

Finalmente, esta red de Clubes Ciencia Viva en la Escuela asume el compromiso de cooperación, intercambio, reparto de recursos y conocimientos, entre todas las entidades integrantes de la red.

9.5.5. Otras redes

Otras redes se podrían mencionar dentro del criterio de su utilidad de apoyo a la gestión educativa, de que son ejemplo:

- Redes de Bibliotecas Escolares;
- Red de Educación para la Ciudadanía Global;
- Red para la Educación y la Calificación;
- Red de Educación Ambiental;
- Red de Investigadores en Educación;
- Red para el Desarrollo de Nuevos Paradigmas de la Educación.

9.6. Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación

Como conclusión, se podría decir que las redes, especialmente en el campo de la educación, no son en sí una solución mágica sino uno de los caminos que pueden influir en la toma de decisiones, el cambio de comportamientos y consecuente mejora de resultados.

Debemos subrayar que a las redes se reconoce un elevado potencial transformador de las organizaciones escolares, de sus prácticas pedagógicas y de los resultados de los estudiantes. Debemos también subrayar que su naturaleza informal es una condición que les confiere ventajas sobradamente conocidas e investigadas, en la medida en que plantean desafíos que, en contra, potencian la creación de inestabilidad en la estructura del sistema, amenazando su supervivencia a nivel de las ayudas, compromisos, entre otros.

También, y en lo que se refiere a la red de Instituciones de Educación Superior, además del necesario trabajo en red como factor determinante del cambio organizacional, es importante señalar que es estratégica la ampliación de esas redes a los niveles de enseñanza que anteceden al superior, para lograr, una transición beneficiosa para toda la sociedad.

Como ya dijimos anteriormente, a pesar de que no existían redes formales, pudimos dar ejemplos de redes que existen formalmente, de 'per sí', y que, como hemos visto, contribuyen decisivamente a la mejora de la calidad del sistema educativo, a nivel interno, pero principalmente en su relación con la sociedad de hoy, marcada por la multiculturalidad, la globalización, las preocupaciones ambientales, el desarrollo de la ciencia y la preocupación con el otro.

En ese sentido, se puede considerar que Portugal está en línea con lo que se practica a nivel internacional, en relación con el papel de las redes en materia de organización y gestión de la educación. Diríamos que, habida cuenta de la importancia que estas redes desempeñan, la tendencia será, naturalmente, a una evolución positiva en los próximos tiempos.

9.7. Referencias

- Barroso, J. (2003). *Regulação e desregulação nas políticas educativas: tendências emergentes em estudos de educação comparada*. In J. Barroso (Org.), *A Escola Pública: Regulação, Desregulação, Privatização*. (pp. 19-48). Porto: ASA..Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/374/37420206.pdf> (Consulta: 27/09/2018).
- Conselho Nacional de Educação (2017). *Organização escolar: os agrupamentos*. Lisboa: CNE – Conselho Nacional de Educação, ISBN: 978-989-8841-15-5. Disponible en: http://www.cnedu.pt/content/edicoes/estudos/estudo_organizacao_escolar_agrupamentos.pdf (Consulta em 27/09/2018).
- DGE, Ciência Viva (2018) *Rede de Clubes Ciência Viva na Escola*. Disponible en: <https://clubes.cienciaviva.pt/>. (Consulta: 24/09/2018).
- DGE, Ciência Viva (2018a) *Clubes Ciência Viva na Escola: Carta de Princípios*. Disponible en: https://clubes.cienciaviva.pt/Clubes_CienciaViva_Carta_de_Principios.pdf (Consulta: 24/09/2018).
- DGE (2017). *Rede de Escolas para a Educação Intercultural*. Disponible en: <http://www.dge.mec.pt/rede-de-escolas-para-educacao-intercultural>. (Consulta: 24/09/2018).
- Lima, J. (2015). *A ação educativa em rede: obstáculos e recomendações*. Educação, Sociedade & Culturas, 44, pp. 9-29.
- Lima, J. (2007). *Redes na educação: questões políticas e conceptuais*. Revista Portuguesa de Educação, 20 (2), pp. 151-181.
- Lourtie, P. (2014). *Tendências da educação superior: diversidade, relevância e qualidade*. FORGES – Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, Vol. 1, n.º 1, Ilhéus, ISSN: 2183-2722, pp. 175-193. Disponible en http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/10/Revista_FORGES_2014.pdf (Consulta: 24/09/2018).
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2006). *Reviews of National Policies for Education – Tertiary Education in Portugal*. Paris, França.
- Pedrosa, J.; Santos, H. C.; Mano, M.; Gaspar, T. (2014). *Governança da Educação Superior – contextos e processos de mudança em Portugal*. FORGES – Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, Vol. 1, n.º 1, Ilhéus, ISSN: 2183-2722, pp. 86-108. Disponible en http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/10/Revista_FORGES_2014.pdf; (Consulta: 24/09/2018).
- Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E. and Arnal, E. (2008), *Tertiary Education for the Knowledge Society*. In *Special Features: Equity, Innovation, Labour Market, Internationalisation*. Volume 2. OCDE: Paris.
- Sousa, F., (2017), *A construção de um espaço político educativo local: Ambiguidades e desafios*. In VIII Simpósio de Organização e Gestão Escolar - Rede Escolar (re)configurações, tensões e desafios. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Legislación

Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio (1998). Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respectivos agrupamentos. *Diário da República, 1º Suplemento, Série I-A*, n.º 102 (1998-05-04). 1998-(2) a 1998-(15). Disponible en: <http://data.dre.pt/eli/dec->

[lei/115-a/1998/05/04/p/dre/pt/html](http://data.dre.pt/eli/lei/115-a/1998/05/04/p/dre/pt/html). (Consulta: 24/09/2018).

Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de janeiro (2003). Regulamenta os conselhos municipais de educação e aprova o processo de elaboração de carta educativa, transferindo competências para as autarquias locais. *Diário da República Série I-A*, n.º 12 (2003-01-15). Disponível em: <http://data.dre.pt/eli/dec-lei/7/2003/01/15/p/dre/pt/html>. (Consulta: 24/09/2018).

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril (2008). Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. *Diário da República Série I* n.º 79/2 (2008-04-22). Disponível em: <http://data.dre.pt/eli/dec-lei/75/2008/04/22/p/dre/pt/html> (Consulta: 24/09/2018).

Lei n.º 46/86, de 14 de outubro (1986). Lei de Bases do Sistema Educativo. *Diário da República Série I*, n.º 237 (14-10-1986) 3067-3081. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/222418> (Consulta: 24/09/2018).

Lei n.º 5/97, de 10 de fevereiro (1997). Lei-quadro da educação Pré-Escolar. *Diário da República, Série I-A*, n.º 34 (10-02-1997). 670-673. Disponível em: <http://data.dre.pt/eli/lei/5/1997/02/10/p/dre/pt/html> (Consulta: 24/09/2018).

Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro (2007). Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior. *Diário da República Série I*, n.º 62 (10/09/2007). 6358 – 6389. Disponível em: <http://data.dre.pt/eli/lei/62/2007/09/10/p/dre/pt/html> (Consulta: 24/09/2018).

CAPÍTULO 10

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN URUGUAY

María Inés Vázquez

Instituto Universitario Asociación Cristina de Jóvenes

Carolina Chevalier

Marcos Sarasola

Universidad Católica del Uruguay

Karina Nossar

Consejo de Formación en Educación

Sonia Scaffo

Instituto de Formación Docente Elbio Fernández

Andrea Tejera

Universidad ORT-Uruguay

CAPÍTULO 10:

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN URUGUAY

María Inés Vázquez

Instituto Universitario Asociación Cristina de Jóvenes

Carolina Chevalier

Marcos Sarasola

Universidad Católica del Uruguay

Karina Nossar

Consejo de Formación en Educación

Sonia Scaffo

Instituto de Formación Docente Elbio Fernández

Andrea Tejera

Universidad ORT-Uruguay

10.1. Introducción

Este trabajo aborda la identificación y el análisis de las redes que operan en el ámbito educativo en general y, las relacionadas con temas de gestión y políticas educativas en particular. El capítulo inicia con la presentación de algunas normativas que regulan y promueven la generación de redes educativas tanto a nivel internacional, regional como nacional.

En cuanto a las redes cuyo propósito se asocia a temas de gestión educativa, RedAGE Internacional (2008) y RedAGE Uruguay (2009), figuran como las principales referencias en la temática.

Las experiencias de interés que se integran al final del capítulo, refieren fundamentalmente a redes educativas asociadas al aprendizaje y el trabajo colaborativo sustentado en diversos recursos tecnológicos. Si bien los temas de gestión en muchos de estos casos no aparecen como el objetivo central, sí forman parte de las propuestas que organizan y coordinan tareas colectivas.

En definitiva, la gestión de las diversas redes educativas en las que participa Uruguay, integran componentes de gestión de vital importancia como los asociados: al trabajo colaborativo, la comunicación, la planificación de acciones, el manejo de los tiempos, los espacios de intercambio y clarificación, la inclusión de la diversidad y el respeto por los demás.

10.2. Referencia al contexto general y normativo

Con la finalidad de proponer un cierto ordenamiento de las redes aquí presentadas, se ha optado por establecer tres niveles contextuales: el nivel internacional, el nivel regional y el nivel nacional.

10.2.1. A nivel internacional

A.- IESALC-UNESCO

Uruguay coordina acciones con el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO). Esta organización, como otras de carácter internacional, promueven espacios desde los cuales analizar y establecer acuerdos que permitan atender las demandas de la sociedad en torno a la educación, a partir de procesos que promuevan la reflexión crítica y rigurosa de las organizaciones miembro. Surgen así una serie de necesidades comunes que tienen que ver con la difusión y divulgación de conocimientos científicos y culturales; la consolidación de trabajos interdisciplinarios; la necesidad de establecer agendas compartidas entre universidades de la región en temas de ciencia, tecnología e innovación; el requerimiento de repensar los modelos de relación entre grupos de investigación académicos, etc. Es a partir de estos encuentros que son creadas “redes académicas” tanto a nivel internacional como regional, con el propósito de cooperar en el desarrollo científico y cultural de los distintos países.

En la declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES, 2008) <http://www.cres2018.org>) se especifica,

“Es mediante la constitución de redes que las instituciones de Educación Superior de la región pueden unir y compartir el potencial científico y cultural que poseen para el análisis y propuesta de solución a problemas estratégicos. Dichos problemas no reconocen fronteras y su solución depende de la realización de esfuerzos mancomunados entre las instituciones de Educación Superior y los Estados”.

B.- Red Latinoamericana de Portales Educativos

La Red Latinoamericana de Portales Educativos (RELPE) se constituyó a fines de agosto de 2004 por acuerdo de los ministros de Educación de 16 países latinoamericanos reunidos a tales efectos en Santiago de Chile. Esta red está conformada por los portales educativos -autónomos, nacionales, de servicio público y gratuitos- designados por el Ministerio de Educación del país respectivo.

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID, a través de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, OEI ha venido apoyando los avances de su plan estratégico.

Sus principios orientadores son:

- cada país desarrolla su propio portal de acuerdo a su proyecto educativo e intereses nacionales aprovechando la experiencia de los otros socios, y con total independencia para la selección de la plataforma tecnológica del mismo;
- los contenidos desarrollados por los portales miembros son de libre circulación en la Red.

La libre circulación de contenidos se posibilita por el empleo de una tecnología gracias a la cual todos los contenidos producidos por un país son puestos a disposición de los otros socios a través de una herramienta tecnológica denominada “conector”. Esta herramienta fue desarrollada por Fundación Chile gracias al financiamiento del Instituto para la Conectividad de las Américas. Es una aplicación web, que usa estándares XML y permite que los nodos de la red tengan simultáneamente en sus

servidores una descripción de los contenidos producidos por otros nodos, los analicen, los bajen a su portal y los adapten a su proyecto educativo.

RELPE no es un portal, ni un portal de portales, es una Red de portales donde lo importante es que todos los nodos ponen su producción a disposición de los otros nodos y cada país aprovecha lo que considera conveniente.

La Red Latinoamericana de Portales Educativos (RELPE) puede concebirse en principio como un sistema regional distribuido de almacenamiento y circulación de contenidos educativos en constante expansión y renovación, cuyos nodos son los portales educativos nacionales designados por cada país para integrar la Red. Pero también se espera conformar una verdadera comunidad de intercambio y colaboración tanto entre los responsables de las políticas educativas de los diferentes países como entre los equipos de conducción y los equipos técnicos de los portales. El trabajo colaborativo es una cultura que se construye con la práctica y que si genera altos beneficios para las partes tiene asegurada su sostenibilidad en el tiempo. También se prevé la construcción de normas y metodologías de proceso que posicionen a la Red como referente en la región y en el mundo sobre la gestión colaborativa de contenidos educativos.

Una de las líneas estratégicas del Programa Metas Educativas 2021 es: Fortalecer, apoyar y establecer líneas estratégicas de coordinación con la Red Latinoamericana de Portales Educativos (RELPE). Son miembros de la Red los portales designados por cada uno de los Ministerios de Argentina (educ.ar); Bolivia (educabolivia); Brasil (Portal do Professor); Colombia (Colombia aprende); Costa Rica (Educativo); Cuba (CubaEduca); Chile(educarchile); Ecuador (Educarecuador); El Salvador (Mi Portal); Guatemala (Mineduc), Honduras (hondurasaprende); México (Sepiensa); Nicaragua(Nicaragua Educa), Panamá (Educa Panamá); Paraguay (Arandu Rape); Perú (PerúEduca); República Dominicana (Educando); Uruguay (Uruguay Educa); Venezuela (Portal Educativo Nacional); España ITE (Iberoamérica ATEI); Centroamérica y Rep. Dominicana(CEDUCAR).

10.2.2. A nivel regional.

A.- Red Interamericana de Liderazgo Educational

La Red Interamericana de Liderazgo Educational (RILE - <https://www.rilecolaboracion.org/>) es una colaboración activa con colegas a través de Latinoamérica y los Estados Unidos, y con la Universidad Católica de Chile, la Universidad de Pensilvania y la Universidad Católica de Uruguay específicamente. RILE ofrece oportunidades de aprendizaje en persona y mixtas a líderes educativos buscando promover cambio en sus comunidades. Actualmente RILE ofrece conferencias anuales, un programa de liderazgo certificado, y varias iniciativas de investigación y desarrollo.

Se sostienen en la convicción de que los líderes educativos tienen conocimiento y experiencias profesionales significativas y competencias avanzadas en diversas áreas y por ende tienen la capacidad de contribuir con riqueza al intercambio educativo alrededor de las Américas. Asimismo, que el facilitar la conexión y el mutuo aprendizaje profesional e intelectual entre líderes educativos alrededor de las Américas puede impulsar reformas en la educación preuniversitaria que llevará a mejoras sustanciales de los sistemas escolares y, en consecuencia, a mayor equidad social.

Uno de los aspectos que se orientan a la creación de redes, es el diseño y facilitación de comunidades de indagación internacionales. La indagación profesional es una metodología de investigación y de práctica cotidiana que facilita la investigación individual y colectiva de manera sistemática de

la propia práctica. La meta es aprender desde nuestra propia práctica local y hacia la mejora de la misma, contribuyendo también al conocimiento global sobre los problemas y asuntos reales de nuestra práctica.

Durante el 2019, RILE estará facilitando comunidades internacionales de indagación profesionales en línea. Las comunidades internacionales de indagación proveerán la oportunidad 1) de leer, discutir con detalle y aprender colaborativamente de la literatura en español relacionada a esta metodología, en especial en relación al liderazgo educativo y 2) de apoyarse mutuamente en llevar a cabo pequeñas indagaciones (y en tomar una “postura de indagación”) en los diferentes contextos laborales, con la meta de aprender desde la propia práctica sistemáticamente para así mejorarla. En el proceso, la idea será también utilizar nuevas herramientas (como la de la reseña descriptiva de Pat Carinin en el Prospect School, EE.UU.) para analizar datos provenientes de las labores cotidianas como líderes escolares.

B.- Mercosur Educativo.

El Sector Educativo del MERCOSUR es un espacio de coordinación de las políticas educativas que reúne a los países miembros y asociados de la región sur de América Latina desde el año 1991: “A través de la negociación de políticas públicas y la elaboración y ejecución de programas y proyectos conjuntos, el Sector Educativo del MERCOSUR busca la integración y el desarrollo de la educación en toda la región del MERCOSUR y países asociados” (MercosurEducativo,(2018), <http://www.edu.mercosur.int/es-ES/plano-2011-2015/160-plan-de-accion-2016-2020.html>)

Su misión es conformar un espacio educativo común, a través de la concertación de políticas que articulen la educación con el proceso de integración de los distintos países miembros. Se plantean: estimular la movilidad, el intercambio como estrategia para conformar una identidad regional y así alcanzar una educación de calidad para todos.

El Plan de acción diseñado para el 2016–2020 está compuesto por cuatro grandes ejes: 1. Generar y difundir el conocimiento, 2. Movilidad para la integración regional, 3. Calidad y 4. Equidad e Inclusión y participación social. Cada uno de ellos con objetivos generales y específicos, prioridades y actividades concretas para alcanzar.

Uno de los objetivos a destacar dentro del plan de acción de Mercosur Educativo para RedAGE es del eje *Generar y difundir el conocimiento*: tiene como prioridad “Trabajo con Redes de instituciones formadoras de docentes”. Su objetivo es apoyar el desarrollo y la creación de redes de instituciones de formación docente para intercambiar experiencias innovadoras en formación docente.

Las actividades diseñadas para estos objetivos son:

- Conformar por lo menos cinco redes de instituciones de formación docente en por lo menos tres países. Elaboración del Programa Regional de movilidad docente, llamado a instituciones, convocatoria y realización de las pasantías
- Realización del III y IV Concurso de Experiencias Innovadoras en formación docente
- Realizar por lo menos dos seminarios o cursos virtuales regionales de formación docente, diseñando y elaborando el contenido de los mismos

- Diseñar y elaborar un curso de posgrado en red sobre integración regional y formación docente
- Realizar por lo menos un curso de corta duración para profesores en servicio, diseñando y elaborando el contenido del mismo
- Fomentar estudios e investigaciones sobre formación docente, realizando llamado a presentar investigaciones en instituciones de la región
- Crear un repositorio y archivo documental de trabajos e investigaciones relacionadas con formación docente en el CGSIC, incluyendo aquellos realizados por el PASEM
- Realizar por lo menos dos proyectos de pasantías de docentes y dirigentes de formación docente por país
- Realizar por lo menos dos proyectos de pasantías de estudiantes de formación docente por país. Elaboración del Programa Regional de movilidad de estudiantes
- Realización de un seminario virtual para la evaluación de pasantías

C.- Red CREFAL, Centro regional para la educación de adultos en América Latina y el Caribe

Desde el 21 de julio de 1998, Uruguay se integra a esta Red, cuya Dirección de Asuntos Internacionales está encargada de fomentar la cooperación del CREFAL con los países de América Latina y el Caribe, mediante la implementación de una estrategia de reposicionamiento que le permita su vinculación eficaz con los Ministerios de Educación y otros aliados estratégicos, por medio de la suscripción y renovación de convenios marco y específicos de colaboración para la realización de actividades educativas conjuntas.

Tiene asignada la función de promover, entre los países de la región, las tareas sustantivas que realiza el Centro: la formación de docentes, la investigación, las publicaciones y los materiales relacionados con el aprendizaje a lo largo de la vida de las personas. Alienta la participación activa del CREFAL en diversos foros internacionales relacionados con la educación, a efecto de que el Centro intervenga en estos espacios de diálogo; difunda y comparta sus conocimientos, hallazgos y experiencias en la materia.

La tarea esencial de la Dirección consiste en establecer y fomentar nuevas redes que permiten posicionar el aprendizaje a lo largo de la vida como un componente que contribuya al desarrollo de las personas en la región.

La Dirección trabaja en forma permanente con las misiones diplomáticas de los países que integran el CREFAL para convertirlo en un referente internacional especializado; en un líder confiable, con vínculos de cooperación sólidos, en aras de alcanzar una mejor educación para la libertad, la prosperidad y la justicia, en América Latina y el Caribe.

10.2.3. A nivel nacional

La ley General de Educación (18.437) que rige las políticas educativas de Uruguay desde 2008, define entre sus fines (Art. 13, p.13): “Promover la justicia, la solidaridad, la libertad, la democracia, la inclusión social, la integración regional e internacional y la convivencia pacífica”.

Identificamos este principio, como uno de los pilares que promueve la constitución de alianzas y redes tanto internas como externas. Y más adelante, el artículo aclara: “Para ello, la educación deberá contemplar los diferentes contextos, necesidades e intereses, para que todas las partes puedan apropiarse y desarrollar los contenidos de la cultura local, nacional, regional y mundial” (Art. 13, p. 13)

En cuanto a los principios, se destaca el de “Igualdad de oportunidades o equidad” (Art. 18: p14), el cual expresa:

“El Estado brindará los apoyos específicos necesarios a aquellas personas y sectores en especial situación de vulnerabilidad y actuará de forma de incluir a las personas y sectores discriminados cultural, económica o socialmente, a los efectos de que alcancen una real igualdad de oportunidades para el acceso, la permanencia y el logro de los aprendizajes”

La mayoría de las configuraciones en red que han sido identificadas tanto a nivel internacional como nacional, responden a componentes del Art. 18, dado que representan *clusters* (presenciales o virtuales) que buscan, “incluir”, “dar acceso”, “favorecer el intercambio”, “fortalecer aprendizajes”. A nivel nacional, la red educativa pionera que logró integrar tecnologías y políticas inclusivas es el denominado “Plan Ceibal” (<https://www.ceibal.edu.uy/es>).

El Plan Ceibal es una propuesta socioeducativa que se creó por un Decreto el 18 de abril de 2007, inicialmente inspirado en el proyecto *One laptop per Child* de Nicholas Negroponte. Ha ido progresivamente vinculándose con el sistema educativo de Uruguay dirigido por la Administración Nacional de la Educación Pública (ANEP).

Sus objetivos generales son:

- Contribuir a la mejora de la calidad educativa mediante la integración de tecnología al aula, al centro escolar, y al núcleo familiar.
- Promover la igualdad de oportunidades para todos los alumnos de Educación Primaria, dotando de una computadora portátil a cada niño y cada maestro.
- Desarrollar una cultura colaborativa en cuatro líneas: niño-niño, niño-maestro, maestro-maestro, y niño-familia-escuela.
- Promover la literacidad y criticidad electrónica en la comunidad pedagógica, atendiendo a principios éticos.

Que se concretan en los siguientes objetivos específicos:

- Promover el uso integrado del computador portátil como apoyo a las propuestas pedagógicas del aula y del centro escolar.
- Lograr que la formación y actualización de los docentes, tanto en el área técnica como en la

pedagógica, posibiliten el uso educativo de los nuevos recursos.

- Producir recursos educativos con apoyo en la tecnología disponible.
- Propiciar la implicación y apropiación de la innovación por parte de los docentes.
- Generar sistemas de apoyo y asistencia técnica pedagógica específica, destinada a las experiencias escolares y asegurando su adecuado desarrollo.
- Involucrar a los padres en el acompañamiento y promoción de un uso adecuado y responsable de la tecnología, para el beneficio del niño y la familia.
- Promover la participación de todos los involucrados en la producción de información relevante para la toma de decisiones.

10.3. Panorama sobre las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación

RedAGE internacional fue creada en 2008 e impulsada por la Universitat Autònoma de Barcelona a partir de un proyecto que logró financiamiento de la Unión Europea (<http://redage.org>).

A nivel nacional no se identifican antecedentes en torno a redes vinculadas con la organización y gestión educativa, previas a la conformación de RedAGE Uruguay (<http://redageuruguay.org>). Esta red fue creada en 2009, en el marco de la red internacional. Inicialmente esta red local organizó acciones con la colaboración de cuatro Organizaciones Miembro (OM), a saber: el Consejo de Formación en Educación (CFE), el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), la Universidad Católica del Uruguay (UCU) y la Universidad ORT Uruguay.

En 2014 el entonces Ministro de Educación y Cultura, Ricardo Ehrlich, avaló con su firma un convenio de cooperación entre estas cuatro instituciones, el cual fue respaldado a su vez por una Resolución del Consejo Directivo Central de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). En 2015 se incorporaron a la Red nacional el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ) y el Instituto Elbio Fernández (IEF).

Entre las principales acciones que se han desarrollado durante este período, se destacan la participación en las publicaciones anuales de RedAGE Internacional, la organización de eventos académicos a nivel nacional e instancias de capacitación y asesoría, que son presentados más adelante. Cabe agregar que, a partir de 2015, RedAGE Uruguay también inicia la publicación semestral de *GestiónArte* (<http://www.redage.org/search/node/gestionarte>), revista especializada en temas de gestión educativa y de acceso abierto.

10.3.4. Participación en las publicaciones anuales de RedAGE Internacional

Desde el 2009 y hasta la fecha, RedAGE Uruguay ha participado sistemática y activamente en cada una de las publicaciones anuales según el siguiente detalle:

- 2009 – “La gestión de centros de enseñanza obligatoria en Uruguay. <http://www.ort.edu.uy/ie/pdf/redage2009.pdf>
- 2010 - “La dirección de centros educativos en Uruguay. [http://www.ort.edu.uy/ie/pdf/direcciondecentroseducativoseniberoamericaredage0311 .pdf](http://www.ort.edu.uy/ie/pdf/direcciondecentroseducativoseniberoamericaredage0311.pdf)
- 2011 – “Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas en Uruguay” http://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/13246/1/competencias_para_el_ejercicio_de_la_direccion_de_instituciones_educativas.pdf
- 2012 – “La organización y atención a la diversidad en centros de educación secundaria de Uruguay”. http://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/13245/1/la_organizacion_y_atencion_a_la_diversidad_en_centros_de_educacion_secundaria_de_iberoamerica_reflexiones_y_experiencias.pdf
- 2013 – “Relación de los centros educativos de enseñanza secundaria con el entorno en Uruguay”. http://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/16513/1/serie-informes-redage_2013.pdf
- 2014 – “La convivencia en los centros de educación básica en Iberoamérica” http://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2014/131430/Red_AGE_2014_web.pdf
- 2015 - “La gestión de la investigación en educación superior en Uruguay” <http://www.redage.org/publicaciones/la-gestion-de-la-investigacion-en-educacion-superior-en-iberoamerica>
- 2016 - “Sistemas de evaluación institucional en Uruguay”

<http://redage.org/publicaciones/sistema-de-evaluacion-institucional-en-ensenanza-obligatoria-en-iberoamerica>

- ____2017 - “Tendencias en políticas educativas sobre derechos humanos e inclusión”

<http://redage.org/publicaciones/tendencias-en-politicas-educativas-sobre-derechos-humanos-e-inclusion-implicaciones-en-iberoamerica>

10.3.5. Organización de eventos académicos a nivel nacional

A partir de 2010 es cuando la RedAGE Uruguay organiza su primera actividad académica, manteniendo la organización periódica de eventos a nivel nacional, entre los que se destacan:

- 2010 – Seminario “Desafíos de la gestión educativa”. Con la participación de expertos nacionales e internacionales como Lic. Inés Aguerrondo; Dr. Joaquín Gairín; Dra. Adriana Aristimuño; Dra. Ma Ester Mancebo; Dra. Denise Vaillant
- (____<http://www.redage.org/noticias/seminario-redage-uruguay-la-gestion-desafio-critico-para-la-calidad-y-la-equidad-educativa>)
- 2012 - Ciclo de Conferencias RedAGE Uruguay
- (____<http://www.redage.org/eventos/redage-ciclo-de-conferencias-2013>):

- o Conferencia: “Retos Actuales de las Organizaciones Educativas” Dr. Joaquín Gairín
- o Conferencia: “Una nueva educación para una sociedad inclusiva” Mag. Renato Opertti
- o Conferencia: “Desafíos y tensiones de la gestión de espacios y proyectos de educación no formal” Dra. Sandra Llosa
- o Conferencia: “Transformar la gestión educativa aprendiendo de las buenas prácticas” Consejero de la ANEP, Prof. Javier Landoni
- 2015 – Encuentro con directores de centros de formación docente: “La inclusión en educación superior”, conferencia del Dr. Gairín.
- 2016 – Encuentro académico en la Biblioteca Nacional: “Impulsos y frenos de la gestión educativa”.
- Participaron en la apertura la Directora de Educación del Ministerio de Educación y Cultura, Mag. Rosita Angelo y de la Directora de la Biblioteca Nacional, Lic. Esther Pailos. Luego se compartió una disertación a cargo de la Lic. Adela Pereyra y la Mag. Norma Quijano. Cerrando la actividad, se contó con la presencia del Coro del Instituto de Profesores Artigas (· <http://www.redage.org/noticias/redage-uruguay-avanza>)
- 2018 – “Coloquio Café RedAGE Uruguay”, en el Museo Histórico Nacional, casa de Juan Francisco Giró. Esta actividad está siendo organizada para el mes de octubre. Invitado: Mag. Pablo Cayota

10.3.6. Instancias de capacitación y asesoría

En 2014 se desarrollaron talleres de actualización profesional en gestión de Centros Educativos, en acuerdo con la Dirección de Educación del MEC y la RedAGE Uruguay. El objetivo de los mismos fue fortalecer la gestión de los centros de educación infantil privados (CEIP) autorizados por el Área de Educación en la Primera Infancia del MEC. Los cursos estuvieron dirigidos exclusivamente a Directores Responsables Técnicos de CEIP autorizados por el Ministerio de Educación y Cultura, teniendo especial prioridad aquellos que cumplían con el doble rol en el centro, de propietarios y Directores. Los cursos propusieron una actualización en aspectos normativos, teórico-conceptuales y prácticos de la gestión, la planificación y el seguimiento de las acciones al interior de una institución educativa que trabaja para la educación de niños de 0 a 5 años. Los mismos se organizaron en 4 talleres presenciales (seis en Montevideo y tres en el interior del país – Maldonado, Rivera y Salto) y trabajo virtual a través del Portal EDUMEC, en torno a las siguientes temáticas:

- Gestión de las instituciones de educación en la primera infancia.
- Liderazgo y gestión de centros educativos.
- Planificación estratégica de la gestión.
- Proyecto educativo.

Participaron más 200 Directores Responsables Técnicos de CELL, en el período comprendido entre setiembre y diciembre de 2014. De esta actividad se produjo la publicación “Aportes para la Gestión de Centros Educativos de Primera Infancia”, que reúne las temáticas trabajadas en los diferentes módulos de los cursos, difundida en formato electrónico y distribuida en formato papel (http://educacion.mec.gub.uy/innovaportal/file/67478/1/redage._aportes_web.pdf).

En 2016 se fue implementada una propuesta de capacitación en servicio destinada a los 25 supervisores y coordinadores de los Centros de Capacitación de Producción (CECAP).

Durante los meses de setiembre, octubre y noviembre se intercalaron instancias presenciales con otras virtuales, teniendo dentro del temario de formación los siguientes aspectos:

- Planificación estratégica: procesos y competencias.
- La dimensión relacional de la gestión: vínculos internos y con el contexto.
- El proyecto de centro como herramienta de gestión.
- Evaluación de procesos: indicadores de avance y logro
- Estrategias para abordar el conflicto.

Al cierre del proceso de capacitación en servicio, se realizó una consulta de opinión a los participantes, logrando la amplia aprobación de la propuesta.

10.3.7. Desafíos del período 2015-2019

Durante 2015, RedAGE Uruguay ha iniciado su proceso de consolidación como red especializada en temas de Gestión Educativa, procurando avanzar en el intercambio de experiencias, la profesionalización de los equipos docentes y directivos y la generación y promoción del conocimiento en temas asociados a la gestión, la mejora y el desarrollo de los diversos escenarios educativos. En esta línea, han sido definidos algunos objetivos que procuran: (i) formalizar el accionar de RedAGE Uruguay a nivel nacional como una entidad especializada en temas de gestión y (ii) ampliar la nómina de instituciones socias a la Red a nivel nacional.

En tal sentido, ya se han concretado varias de las metas previstas, a saber:

- Constituirse como Asociación Civil sin fines de lucro a nivel nacional, situación que ha sido formalizada en setiembre de 2018.
- Contar con una plataforma RedAGE Uruguay, la que ha sido creada en abril de 2018 gracias al apoyo del Instituto de Formación Docente Elbio Fernández: <http://www.redageuruguay.org/>
- Lanzar una revista especializada en temas de gestión educativa. Esta publicación es semestral, arbitrada y se encuentra indexada en Latindex. Se distribuye en formato papel y es de acceso libre en formato digital. Actualmente se encuentra en prensa el número 7.

Como temas pendientes, quedan en agenda:

- Ampliar la red nacional, contactando con otras organizaciones educativas (formales, no formales, de los distintos niveles de enseñanza, de formación de formadores, de investigación, etc.) con el propósito de dar a conocer la red y acrecentar la nómina de socios.
- Concretar un sondeo a nivel nacional de “demandas y necesidades” en relación a temas de gestión educativa.
- Promover líneas de investigación asociadas a temas de gestión educativa.

10.4. Algunas experiencias de interés.

10.4.8. La red global de aprendizajes: liderazgo colaborativo

La Red global de aprendizajes (<http://redglobal.edu.uy/language/es/inicio/>) es una iniciativa de colaboración internacional entre centros educativos que promueve una mejora educativa, el desarrollo de la capacidad colectiva de construcción a través de un marco común de acciones y de investigaciones coordinadas por Michael Fullan y su equipo.

Los centros educativos participantes tienen en común que desarrollan y sistematizan prácticas en las que el aprendizaje centrado en la solución de problemas, se potencia con la incorporación de tecnologías digitales en sus proyectos.

Basan su acción en un aprendizaje colaborativo que implica a profesores y estudiantes. Se plantean altas expectativas de aprendizaje para todos los estudiantes. Asimismo, son asociaciones conectadas que interactúan con otros grupos más allá del centro y país. De este modo, el trabajo colaborativo apoyado en las tecnologías se amplía a otros centros y otros países que integran la Red global. La gestión académica del centro y los roles de educadores y directivos se transforma hacia una cultura de liderazgo colaborativo.

Fullan y Langworthy (2014) nos hablan de tres fuerzas que convergen y abren el camino a nuevas posibilidades de aprendizaje, de vínculos entre los actores educativos entre sí y dentro del propio sistema: (i) las nuevas pedagogías, (ii) el nuevo liderazgo para el cambio y (iii) la economía del sistema.

Para fomentar un liderazgo centrado en el cambio, se trabaja en un marco de formación y reflexión conjunta y se proporcionan herramientas que favorecen la realización de diagnósticos colectivos, una de las más significativas es la rúbrica de centro. Las tareas más importantes para enfocar el aprendizaje en profundidad son:

- Practicar el proceso de aprendizaje
- Crear nuevos conocimientos
- Habilidades clave para el futuro
- Disposiciones para el futuro

El enfoque pedagógico procura “un aprendizaje profundo”, eso supone ir más allá del dominio de los contenidos programáticos.

En la actualidad conforman la red internacional centros de Australia, Canadá, Finlandia, Países Bajos, Nueva Zelanda y Uruguay. Uruguay ingresó a esta red en el año 2015 con 150 centros educativos de educación primaria, media y técnica. En el año 2018 se integra con 410 centros educativos pertenecientes a cada uno de los departamentos que conforman la división política del país. La distribución es: 249 centros escolares (ed. primaria); 80 liceos (ed. media); 62 escuelas técnicas y 19 centros de formación docente (ed. terciaria).

El equipo nacional de la Red se conforma con miembros de la Administración Nacional de la Educación Pública (ANEP) y el Plan Ceibal. La integración de Uruguay a la Red global fue precedida por una etapa de singulares características. El equipo de Michael Fullan convocado por el Plan Ceibal realizó un estudio sobre la educación del país.

En su Informe final *Plan Ceibal Uruguay y el sistema educativo uruguayo* (enero 2013), se señala la importancia de introducir nuevas formas de enseñanza y el uso de tecnologías, así como cambios en los roles directivos en la gestión de los centros y un énfasis en una cultura de trabajo colaborativo.

En el documento de la *Red global de aprendizaje, Uruguay* se propone “crear una comunidad de conocimiento y una base sostenible de prácticas con las nuevas formas de aprendizaje que surjan de la interacción entre la pedagogía y la tecnología”.

En julio del 2017, en el marco de los 10 años del Plan Ceibal se realiza un nuevo Informe *Comentarios sobre próximos pasos en Uruguay*, donde se jerarquiza la importancia de la gestión de los centros educativos:

“Necesidad de generar niveles más profundos de autonomía para los directores y coordinadores. Por ejemplo, los directores necesitan autonomía para decidir acerca de los roles y características de sus equipos docentes y de otros profesionales para promover y desarrollar los proyectos de centro con foco en las necesidades específicas de las poblaciones escolares” (Fullan, 2017, p.1)

Directores y educadores necesitan disponer de niveles de autonomía para decidir cómo trabajar el currículo, lo que supone la existencia de currículos flexibles. Tal como se indica en el informe, la autonomía no significa aislamiento. La mejor manera de desarrollar la autonomía es a través de la colaboración entre docentes (intra escuela), basada en los procesos de aprendizaje entre las escuelas (inter escuela). Se apunta así al desarrollo de un profesionalismo colaborativo.

Enfoques como este promueven un giro significativo del sistema educativo de la educación uruguaya en sus diferentes niveles, marcada por el centralismo y currículo nacional.

10.4.9. Red Mandela: educación inclusiva

Esta red fue creada en 2016 bajo la coordinación del Consejo de Educación Inicial y primaria (CEIP) y con el apoyo de UNICEF y Flacso Uruguay (<http://www.ceip.edu.uy/red-mandela-educaci%C3%B3n-inclusiva-uruguay-video>). Su principal objetivo ha sido el de unir esfuerzos no solo a nivel institucional, sino también con la comunidad y otras instituciones, en la implementación de políticas inclusivas.

Entre los propósitos que orientan la conformación de la Red se destacan:

- Favorecer procesos de empoderamiento y colaboración entre actores claves (docentes, alumnos, familias, personal escolar, comunidad)
- Favorecer el desarrollo de escuelas y jardines que implementen proyectos de educación inclusiva.
- Mejorar los apoyos disponibles.
- Estimular procesos de intercambio, aprendizaje compartido y disseminación de buenas prácticas.
- Generar evidencias y sistematizar modelos de implementación de políticas de educación inclusiva en Uruguay.

Hasta el momento se han formado más de 245 maestros de educación común y especial, en el marco de propuestas de formación en servicio integradas por instancias presenciales y otras virtuales.

10.4.10. Entornos virtuales de aprendizaje a nivel terciario: ProEVA

Los entornos virtuales desarrollados a nivel terciario bajo la denominación ProEVA (<http://proeva.udelar.edu.uy/universidad-abierta/>), representan una apuesta de la Universidad de la República (UdelaR) que fue iniciado en el 2000 y consolidado a partir de 2008, cuyo principal objetivo ha sido el de lograr la integración de diferentes entornos virtuales de aprendizaje, uniando así procesos formativos asociados a diferentes facultades.

De esta forma se crea un “ecosistema virtual de aprendizaje” basado en software libre y contenidos digitales abiertos y accesibles a los diferentes colectivos interesados.

La Red ProEVA integra a distintas comunidades implicadas en la gestión de entornos virtuales asociados a la UdelaR en los ámbitos pedagógicos, tecnológicos y comunicacionales. Entre las comunidades que figuran como nodos de esta red, se destacan:

- *Nucleo REAA* (Núcleo de Recursos Educativo Abiertos y Accesibles)

Este proyecto, que fue implementado en el período 2015-2017, tuvo como objetivo contribuir a la inclusión educativa de colectivos vulnerables, mediante diversas estrategias y dispositivos, basados en recursos digitales de acceso abierto. Para llevarlo adelante, conjugaron esfuerzos varios organismos, entre otros: la Facultad de Ciencias Sociales, la Facultad de Humanidades, el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), la Unión Nacional de Ciegos y Creative Commons Uruguay (CCUY).

- *MoodleMoot Uruguay*

Instancias de trabajo que han sido promovidas por la Universidad de la República, con el apoyo del sistema de telefonía nacional (ANTEL) y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) reúne a investigadores, docentes y usuarios, desarrolladores y administradores de la plataforma Moodle.

- *REMAR* (Red Mercosur para la accesibilidad y la generación colaborativa de recursos colaborativos abiertos)

Esta red propone integrar el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), con especial énfasis en herramientas de la Web 3.0, con la realización de actividades para la formación en la práctica de los docentes hacia una mejora en el uso y la elaboración colaborativa de Recursos Educativos Abiertos y Accesibles (REAA). La finalidad principal del proyecto consiste en brindar a los docentes de la región interesados en el tema de formación inclusiva, un espacio virtual de comunicación para compartir experiencias y poner a disposición herramientas para facilitar el uso de contenidos educativos accesibles

- *CLARISE* (Comunidad Latinoamericana Abierta Regional de Investigación Social y Educativa)

Tiene por objetivo atender la necesidad regional de coadyuvar esfuerzos a través de la conformación de redes de colaboración y aprendizaje para dar visibilidad y acceso libre a la producción cultural, científica y académica de autores e instituciones de Latinoamérica para consulta de la sociedad mundial. Su principal tema de interés es en referencia al movimiento educativo abierto, con énfasis en el tema de Recursos Educativos Abiertos (OER, por sus siglas en inglés de *Open Educational Resources*).

10.4.11. Red DidáTICa - Formación en acción

La propuesta denominada “Red DidáTICa - Formación en acción” de formación para docentes de didáctica, fue presentada por la ONG “El Abrojo”, Flacso Uruguay y la Fundación Telefónica al Consejo de Formación en Educación, a fines de 2014. Desde entonces han pasado 4 cohortes de docentes a los cuales se les ha brindado un diploma de postítulo, mediante la realización de cursos semi-presenciales que brindan contenidos teóricos y un abordaje práctico de inclusión de las TIC con sentido pedagógico en el aula.

El componente central de Red DidáTICa está dado por la modalidad de seguimiento y realización de un proyecto en conjunto de los docentes con sus grupos de práctica; ha sido el eje de trabajo del proyecto generando una red de trabajo.

La implementación de Red DidáTICa, con un modelo de formación que combina la formación virtual y presencial como un sistema de seguimiento personalizado a través de dinamizadores referentes, así como una muy buena evaluación, ha sido la plataforma de demanda del CFE, organismo rector en formación docente del país, para encomendar a esta Red DidáTICa, el diseño de una propuesta específica para la formación de los docentes que realizan la formación de semipresencial en el CFE.

La modalidad semi presencial involucra actualmente a más de 3.500 estudiantes de profesorado y 200 profesores de CFE. Dicha modalidad implica cursos de formación a distancia de diversas asignaturas, con tres encuentros anuales donde los estudiantes y profesores realizan actividades presenciales vinculadas a sus respectivos cursos para finalmente rendir examen.

Una de las principales debilidades que se detectan en la formación semipresencial, es la falta de formación específica de los docentes tutores de la modalidad virtual. La elección del cargo no está relacionada con formación específica para la realización de tutoría virtual o la creación y gestión de entornos virtuales de aprendizaje utilizando las potencialidades tecnológicas actuales. Por lo tanto, resulta crucial fortalecer la formación de los docentes tutores de los cursos semipresenciales para

potenciar las capacidades de captación, formación y seguimiento de los estudiantes de formación docente que optan por dicho formato.

10.4.12. Red iberoamericana de educación de personas jóvenes y adultas

La Red Iberoamericana de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas (RIEJA) está integrada por los Ministerios o Secretarías de Educación de los países iberoamericanos, que así lo han decidido, y tiene como meta u objetivo principal el desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de educación de personas jóvenes y adultas desde la perspectiva del aprendizaje a lo largo de la vida, como medio para lograr la inclusión educativa y social, la participación democrática, y así contribuir a mejorar la calidad de vida y los procesos de transformación social que requieren nuestros pueblos.

Los objetivos fundamentales son:

- Apoyar el diseño y formulación de políticas educativas de educación de personas jóvenes y adultas desde la perspectiva del aprendizaje a lo largo de la vida.
- Facilitar el intercambio de información, publicaciones, recursos, diseños curriculares, metodología, sistemas de información, seguimiento y evaluación, así como experiencias entre todos los países participantes.
- Desarrollar acciones de cooperación e intercambio, así como otras tendentes a sensibilizar a la sociedad en general, a los gobiernos y a las instituciones públicas y privadas respecto de los derechos a la educación y la cultura de las personas excluidas.

10.4.13. RETEMA-RENEA Red temática de medio ambiente- Red Nacional de Educación Ambiental

La Red Nacional de Educación Ambiental para el Desarrollo Humano Sustentable (RENEA) y la Red Temática de Medio Ambiente (RETEMA) convienen en promover, articular y divulgar acciones a favor del medio ambiente y la orientación de la sociedad hacia un desarrollo sostenible. En ese marco la educación ambiental reviste especial importancia puesto que ella constituye un proceso por el cual se adquieren conocimientos que permiten modificar actitudes y comportamientos individuales y colectivos, para mejorar las relaciones entre los seres humanos y de éstos con el entorno. Procura, desarrollar habilidades para potenciar un desarrollo humano sustentable en la búsqueda de una mejora sostenida de la calidad de vida de la sociedad.

La RENEA concibe a la educación ambiental como un proceso mediante el cual se adquieren conocimientos y herramientas que permiten modificar actitudes y comportamientos individuales, pero sobre todo colectivos, para mejorar las relaciones entre las actividades humanas y, de éstas con el entorno, en la búsqueda de una mejora de la calidad de vida.

El Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (Mvotma) es uno de los organismos convocantes de la Renea desde su origen en 2005, junto al MEC, la ANEP (Administración Nacional de Educación Pública), la Universidad de la República (UdelaR) y las organizaciones de la sociedad civil que integran la Red. Se trata de un espacio de encuentro, programación y actuación coordinada de instituciones y actores que desarrollan actividades de educación ambiental en el país, provenientes de diversos ámbitos de actuación: educativo, municipal, laboral, empresarial y sociedad civil.

Esta Red, que lleva 10 años de trabajo, desarrolló el Plan Nacional de Educación Ambiental (Planea), un Plan que fue construido desde las bases y que cuenta, además, con el aval de las autoridades nacionales de los organismos involucrados. Tiene por delante el desafío de su implementación en territorio.

10.4.14. Red UAE

La Red de Unidades de Apoyo a la Enseñanza (UAE) se conforma en el año 2011 y participan docentes de todos los servicios universitarios que cuentan con estructuras multidisciplinarias de apoyo a la enseñanza. Funciona como una red autogestionada que posibilita la discusión y el intercambio en temáticas de interés comunes. Se busca la integración de estrategias de desarrollo académico para constituirse en referentes en temas de enseñanza superior.

Las temáticas abordadas desde su creación hasta la actualidad son:

- Carrera docente: definiciones adoptadas y pendientes. Desafíos para la Formación Docente
- La asesoría curricular: implementación de la Ordenanza de Estudios de Grado
- Investigación en enseñanza universitaria: estado de situación, necesidades y estrategias de desarrollo
- Integralidad de funciones en el currículo universitario: conceptualización, avances y limitaciones identificadas
- Alfabetización Académica: análisis de la problemática, estrategias de aprendizaje, ética de la producción de textos
- El cambio educativo en las instituciones de Educación Superior. Avances y aportes en la implementación de la Ordenanza de Grado
- Egreso de la educación superior y el mundo del trabajo. Presentación de estudios e investigaciones
- Singularidades de la Investigación en educación. Presentación de proyectos de investigación-PIMCEU. Presentación de Tesis de las Maestrías
- Evaluación Formativa en el contexto universitario. ¿De qué evaluación formativa hablamos en la Universidad?
- Nuevos planes de estudio: experiencias de desarrollo curricular. Proyecciones a futuro
- Metodología de investigación en educación superior
- Formulación de proyectos de desarrollo institucional para los siguientes períodos: Desarrollo Profesional Docente y Fortalecimiento de funciones de las UAE.

10.4.15. Asociación de Universidades Grupo Montevideo

La Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) es una Red de Universidades públicas, autónomas y autogobernadas de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay que, en

razón de sus semejanzas, comparten sus vocaciones, su carácter público, sus similitudes en las estructuras académicas y la equivalencia de los niveles de sus servicios. Se trata de una estrategia de cooperación y solidaridad regional para reconquistar el sentido estratégico de la Universidad pública, comprometida con el desarrollo que las políticas privatizadoras del momento habían puesto en crisis. Con sede en Montevideo, AUGM está integrada por una treintena de Universidades de Sudamérica, cuyos objetivos son:

- La investigación científica y tecnológica
- El fortalecimiento y consolidación de una masa crítica de recursos humanos
- La formación continua, inserta en el desarrollo de la región
- La interacción de sus miembros con la sociedad
- La articulación de las funciones universitarias con las demandas y necesidades sociales
- La difusión de los avances del conocimiento

Nace en agosto de 1991 para dar respuesta a los desafíos por los que atravesaba la vida universitaria en el mundo. Un conjunto de Universidades y universitarios comprendieron la necesidad de trabajar por la excelencia, la calidad, la pertinencia y cumplir con los cometidos que la educación superior pública requería.

La AUGM concreta políticas de cooperación científica, tecnológica, educativas y culturales; políticas de movilidad, a través de los programas Escala docente y Escala estudiantil, tanto para el intercambio de docentes e investigadores, como de estudiantes entre las universidades miembro, así como el programa de movilidad de estudiantes del cuarto nivel, para capacitarse y tener instancias de investigación, además de prácticas de laboratorio en temas de salud, medio ambiente y educación.

10.4.16. El Polo de Educación Superior de Rivera

En Rivera, ciudad conurbada con Livramento (frontera con Brasil), hay una constelación de instituciones de nivel superior que se encuentran embarcadas en un ambicioso proyecto gestado a nivel local por iniciativa de los equipos directivos de los centros involucrados y que se ha convertido en una referencia nacional. Se trata de la Universidad de la República, la Universidad Tecnológica, el Centro Regional de Profesores del Norte, dependiente del Consejo de Formación en Educación y el Polo Educativo Tecnológico, dependiente del Consejo de Educación Técnico-Profesional, estas dos últimas pertenecientes a la Administración Nacional de Educación Pública.

Históricamente, estas instituciones han actuado con escasos márgenes de coordinación y colaboración, algunos a partir de puntuales convenios bilaterales, razón por la cual, la conformación del Polo de Educación Superior (PES) se constituye en una experiencia inédita en el país. Por otra parte, el tipo de liderazgo en red que la lleva adelante le añade una nota distintiva al estilo de gestión establecido. Finalmente, es de destacar que las autoridades nacionales han recibido con beneplácito las acciones encaminadas y le han dado el respaldo y los recursos para la construcción de diferentes edificios en un mismo predio, inaugurando el primer campus con estas características del Uruguay.

Se trata de una experiencia de conformación y gestión de una red interinstitucional en territorio, liderada por quienes ocupan cargos de gestión administrativa (y académica), con el propósito de

conformar un polo educativo que supere las tradicionales diferencias de los participantes e integre, de forma colaborativa, recursos materiales y humanos en un proyecto común como forma de potenciar(se) y responder creativamente a los lineamientos de la política educativa nacional. Al respecto, cabe aclarar que -en Uruguay- la Ley de Educación General 18437 prevé las coordinaciones interinstitucionales, aunque no establece los mecanismos para la efectivización de las mismas, lo que genera una tensión entre el *statu quo* imperante y la expresión de voluntad de cambio. En este escenario, y frente al desafío de superar las dificultades presupuestales en un territorio (región noreste, frontera seca con Brasil) con los más altos niveles de pobreza del país y los resultados educativos más bajos, comenzaron a compartirse las preocupaciones de los equipos locales de gestión, buscando salidas alternativas. De esta manera, se instaló una mesa interinstitucional *ad hoc*, con reuniones periódicas y operativas. En cada una de ellas, los diferentes actores aportaron contactos, ideas y metas a cumplir, tratando de generar:

- a) una expresión territorial que diera curso a algunos fines políticos (y decisiones específicas) para la creación y ampliación de centros educativos de diferentes subsistemas en un mismo predio (dimensión territorial y su relación con la infraestructura existente y las condiciones reales para la ampliación de la oferta educativa, así como el acceso de una mayor cantidad de estudiantes),
- b) la gestión del conocimiento institucional (en sentido amplio y en sentido concreto), para la que fue necesario hacer un inventario de las capacidades institucionales que cada organización educativa era capaz de poner en juego, como por ejemplo, los recursos políticos, intelectuales (técnicos), administrativos y económicos, para dar respuesta a los objetivos que se propuso esta red,
- c) una gestión del conocimiento basada en el impulso, las capacidades y habilidades de los líderes institucionales locales.

10.4.17. Bioma Pampa

La Región del Bioma Pampa -también conocida como Campos Sulino, o Campanha Gaúcha denominación que le han adjudicado principalmente los habitantes de Río grande Do Sul- se caracteriza por ser portadora de una flora integrada a base de hierbas (gramíneas y pequeñas plantas que no exceden los 50 centímetros), así como por una fauna particular.

Dicha región se extiende por zonas de varios países de América do Sul como ser Argentina, Chile, Paraguay, el sur de Brasil y el norte de Uruguay, constituyéndose la franja fronteriza de estos dos últimos países en un epicentro binacional de la región del Bioma Pampa.

En esta última década, la zona del Bioma Pampa ubicada en la frontera de Uruguay y Brasil, ha contado con un desarrollo significativo de la Educación Superior protagonizada por una serie de iniciativas que tuvieron como propósito profundizar los procesos de democratización del conocimiento. En el caso de Brasil a nivel federal se destaca la creación de la Universidade do Pampa (UNIPAMPA) y la expansión de la red de Institutos Federales de Ciencia y Tecnología (Instituto Federal de Ciencia y Tecnología Sul Rio Grandense – IFSUL-, y el Instituto Federal Farroupilha –IFF-). En el caso de Uruguay, el Consejo de Formación en Educación ha realizado grandes inversiones en el Centro Regional de Profsores del Norte, el Consejo de Educación Técnico Profesional (CETP-UTU) ha duplicado las propuestas de Educación Superior Terciaria así como su cantidad de estudiantes; la Universidad de la República (UdelaR) ha puesto en marcha el proceso de descentralización más importante de su

historia; la UTEC fue creada en 2012 por la Ley 19.043 como la Universidad del interior del país. Todas estas instituciones de Educación Superior de Uruguay han priorizado la región fronteriza, habiendo elegido la ciudad de Rivera para instalar el Polo de Educación Superior más importante del interior del país.

La integración educativa de Brasil y Uruguay ya se viene desarrollando en la región de frontera entre instituciones de ambos países que diseñan, desarrollan y emiten titulaciones conjuntas de técnicos con validez automática en ambos países. La coyuntura actual, por su parte, propone el desafío de avanzar en modalidades de investigación, extensión y de enseñanza de grado y posgrado binacionales. En la órbita legal, experiencias como la de las Carreras Técnicas Binacionales cuentan con un marco normativo general ("Acordo de Permissão de Residência, Estudo e Trabalho a Nacionais Fronteiriços Brasileiros e Uruguaios" Decreto No. 5.105 del 21 de agosto de 2012/ en Uruguay Ley 17.659) y educativo en particular (Acordo de Criação de Escolas e/ou Institutos Binacionais Fronteiriços Profissionais e/ou Técnicos e para o Credenciamento de Cursos Técnicos Binacionais Fronteiriços Decreto No. 4.855 de mayo de 2015/en Uruguay Ley 18.158) que ha permitido profundizar el vínculo histórico entre ambos países.

En este marco histórico de progresiva integración educativa, un conjunto de instituciones de Educación Superior de la región del Bioma Pampa ubicada en la frontera de Uruguay y Brasil, han acordado articular sus esfuerzos para profundizar el proceso de integración de sus líneas de trabajo entorno a la enseñanza, investigación y extensión. Estas instituciones son las siguientes:

- *Uruguay:* Administración Nacional de Educación Pública, ANEP Consejo de Educación Técnico-Profesional, CETP, Campus Noreste, Polo de Educación Tecnológica; Escuela Agraria de Rivera, ANEP-CETP; ANEP, Consejo de Formación en Educación, CFE, CeRP, Centro Regional de Profesores del Norte; Universidad Tecnológica, UTEC, Instituto Tecnológico Regional, ITR Norte; Universidad de la República, Centro Universitario de Rivera
- *Brasil:* IFSUL (Instituto Federal SUL), Campus Santana Do Livramento; Instituto Federal FARROUPILHA, Campus Alegrete; UNIPAMPA, Campus Santana do Livramento; UNIPAMPA Campus Alegrete; UNIPAMPA Campus San Gabriel.
- Estas instituciones no aspiran a ser las únicas que participen de este proceso, pero sí han sido las primeras en autoconvocarse para impulsar esta iniciativa que pretende ser el primer paso de un camino en construcción.

El 1er Foro de Instituciones Públicas de Educación Superior de la Región del Bioma Pampa (en adelante Foro) se realizó el 13 de noviembre de 2015 y sus objetivos fueron los siguientes:

- Generar un espacio que permita el conocimiento de las distintas instituciones participantes.
- Establecer las bases para el comienzo de la construcción colectiva del Plan Bioma Pampa de Educación Superior.
- Propiciar un espacio en el cual se logre visualizar y/o avanzar en los procesos de Enseñanza, Investigación y Extensión de la Región de Frontera de Brasil y Uruguay.
- Aportar a la búsqueda de caminos que faciliten la profundización de la integración educativa de la región de frontera de Brasil y Uruguay.

10.5. Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación.

El rastreo documental realizado como base de este trabajo, deja en evidencia la diversidad de redes que coexisten y en las que el país participa, tanto a nivel internacional como regional. Dentro del contexto nacional, Uruguay cuenta con distintas redes que abordan al sistema educativo en sus diferentes niveles (educación básica, secundaria y universitaria).

Sin embargo, es notoria la baja visibilidad que adquieren los componentes asociados a la gestión educativa, tanto en las políticas educativas, como en las redes que estas constituyen y promueven.

Los principios que hoy organizan a muchas de las redes analizadas como los de colaboración, accesibilidad, inclusión, empatía, respeto, diversidad -por citar solo algunos- requieren para ser implementados de otros sustentos básicos que son componentes de la gestión educativa. Así, por ejemplo: contar con estrategias e instrumentos para el trabajo colectivo; manejar la organización de los espacios y de los tiempos; asegurar la participación de todos los involucrados; sistematizar y hacer devolución de sus aportes; proponer un “mapa de ruta” que permita alcanzar los objetivos previstos dentro de los plazos estipulados.

En tal sentido, si bien son pocas las estructuras en red identificadas como especializadas en temas de gestión educativa, se constata la presencia de componentes de gestión en la mayoría de las redes analizadas.

Tal vez, uno de los posibles retos para ser abordados desde la gestión sea hacer visibles componentes de gestión que no siempre aparecen identificados con claridad desde las lógicas interactivas de las redes. Identificar los soportes que desde la gestión permiten que las redes se constituyan y consoliden, como estrategia que permita trabajar con nuevas estructuras reticulares que, si bien se caracterizan por su horizontalidad, interacción y dinámica, siempre responden a determinados propósitos a los que se aspira llegar.

También puede resultar relevante revisar si las lógicas desde las cuales hoy se analizan los procesos de cambio y desarrollo organizacional, no estarían requiriendo de ajustes a la luz de estas nuevas estructuras reticulares que parecen dar cuenta de otras dinámicas de funcionamiento organizativo.

10.6. Referencias

- Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) Disponible en:<http://grupomontevideo.org/sitio/>(consulta: 30/09/2018)
- CREFAL (Centro regional para la educación de adultos en América Latina y el Caribe) Disponible en:<https://www.crefal.org>(consulta: 30/09/2018)
- Fullan, M., Watson, N. y Anderson, S. (2013) *Ceibal: los próximos pasos. Informe final*. Disponible en: <http://redglobal.edu.uy/wp-content/uploads/2018/03/FULLAN-Version-final-traduccion-Informe-Ceibal.pdf> (consulta: 30/09/2018)
- Fullan, M. y Langwoorthy, M. (2014) *Una rica veta*. Pearson. ISTE/Nesta. Disponible en: <http://redglobal.edu.uy/wp-content/uploads/2015/04/Una-Rica-Veta-ilovepdf-compressed.pdf>(consulta:

30/09/2018)

Fullan, M. (2016) *La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto*. Madrid. Ediciones Morata

Fullan, M. (2017) *Comentarios sobre próximos pasos para Uruguay Red global de aprendizajes* Disponible en: <http://redglobal.edu.uy/fullan-es-hora-de-profundizar-los-cambios-en-uruguay/> (consulta: 30/09/2018)

Ministerio de Educación y Cultura. (2009) *Ley General de Educación N°18437*. Montevideo: Impo.

Nossar, K. Menni, G. y Viera, P. (2018) *El Polo de Educación Superior de Rivera, Uruguay: una experiencia de gestión interinstitucional*. Disponible en: <http://edoserveis-uab.cat/congreso2018/es/actas> (consulta: 30/09/2018)

RED UAE (Unidades de apoyo a la enseñanza) Disponible en: <http://www.cse.udelar.edu.uy/reduae/> (consulta: 30/09/2018)

RELPE (Red Latinoamericana de Portales Educativos) Disponible en: <https://www.oei.es/historico/relpe.php> (consulta: 30/09/2018)

RENEA-RETEMA (Red temática de medio ambiente- Red Nacional de Educación Ambiental) Disponible en: <http://www.mec.gub.uy/innovaportal/v/80378/5/mecweb/red-nacional-de-educacion-ambiental-para-el-desarrollo-humano-sustentable?3colid=472&breadid=13133> (consulta: 30/09/2018)

RIEJA (Red Iberoamericana de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas) Disponible en: <https://goo.gl/hy3go6> (consulta: 30/09/2018)

CAPÍTULO 11

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN VENEZUELA

Azael Eduardo Contreras Chacón
Nuby Lisbeth Molina Yuncosa
Universidad de Los Andes

CAPÍTULO 11:

LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN VENEZUELA

Azael Eduardo Contreras Chacón
Nuby Lizbeth Molina Yuncosa
Universidad de Los Andes

11.1. Introducción

Para referirnos a las “redes” como dispositivos para la gestión educativa consideramos pertinente ubicarnos, en forma sucinta, en la multiplicidad semántica del término, con el fin de orientar con mayor claridad el desarrollo del presente capítulo. Para ello, nos apoyamos en Amador Bautista (2010) quien expresa que: “Con base en los distintos puntos de vista, la red representa una construcción simbólica o metafórica de la organización social; una construcción analítica y sintética de las estructuras de las relaciones e interacciones humanas; y una construcción operativa y funcional de los sistemas de comunicación e información” (p.4).

A efectos de nuestro aporte, al referirnos a las “redes” en la educación universitaria venezolana, las presentaremos en una doble vertiente: la primera, relacionada con propiedades estructurales de las redes sociales planteadas – desde un punto de vista antropológico- por Barnes (en Amador Baustista, 2010) que se relacionan un campo social como “el territorio de la organización política y administrativa”. En este caso, la organización política y administrativa del sistema de educación universitaria y las instituciones o entes que lo conforman.

La segunda vertiente tiene relación directa con la irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en todo el mundo, en la dinámica relacional cotidiana de personas, grupos y sistemas sociales que se ha venido manifestado de diversas maneras, entre ellas: las redes; éstas representan para Arteaga (2015) una forma superior de organización humana, propia de la sociedad de la información y del conocimiento. Consecuentemente, los diversos sistemas sociales en sus procesos de organización, desarrollo e interconexión (como redes en la primera acepción presentada previamente) han ido adoptando, a la par del desarrollo tecnológico e informático, nuevas conformaciones que han dado origen a diversas denominaciones como, por ejemplo, el de ecosistema digital (Kantz, CEPAL, en Díaz Bello; 2016) definido como:

“el conjunto de prestaciones y requerimientos de diversa naturaleza que se proveen desde y a través de las redes de telecomunicaciones, el conjunto de infraestructuras y prestaciones asociadas que habilitan la prestación de dichos servicios, así como la interacción entre los prestadores de servicios de distinta naturaleza que constituyen la cadena de valor extendida de servicios de Internet” (op. Cit. p.4)

Consecuentemente, los sistemas educativos y, particularmente, las instituciones en las que se concretan y se hacen operativas las políticas educativas deban incorporar(se) y constituir(se) en redes y procurar así mayores niveles de comunicación efectiva, desarrollo organizacional (en lo académico y lo administrativo) conducentes a una educación de calidad que responda no sólo a las demandas de cada contexto social particular, sino a las de un mundo globalizado e interconectado.

El presente aporte se propone proporcionar una visión general, un panorama descriptivo (desde las dos acepciones esbozadas en párrafos precedentes) de la presencia, funcionamiento e impactos de las redes como dispositivos para la gestión en el Sistema Educativo Venezolano, específicamente en el nivel de educación universitaria o superior y del impacto en los procesos de gestión y administración de las instituciones en las que se administra este nivel.

Cabe destacar que el trabajo en redes continúa siendo en nuestro país una experiencia inédita, inusual en la cultura de las instituciones, con moderado desarrollo y, aun cuando se han llevado a cabo valiosas iniciativas al respecto e incluso cuenta con el respaldo del Estado venezolano, enfrenta dificultades y obstáculos de diversa naturaleza que no propician vías expeditas, rápidas, que impulsen este desarrollo. La información proporcionada en este capítulo se fundamenta en la revisión de tipo documental bibliográfico y de fuentes en línea que recogen diversas experiencias en el campo de las redes y su uso en universidades venezolanas. El panorama presentado nos permite proyectar posibilidades y necesidades relacionadas con las redes como dispositivos para una gestión educativa que, apoyada en las TIC, conduzca a las instituciones educativas universitarias hacia mayores niveles de conexión, intercambio, trabajo en equipo y desarrollo personal y organizacional.

11.2. Referencia al contexto general y normativo

La educación venezolana intenta mantenerse en sintonía con los cambios y adelantos tecnológicos que se generan en la sociedad de la información y del conocimiento. A lo largo de los últimos 37 años se vienen desarrollando diversas iniciativas y acciones que dan cuenta del interés del Estado y de las instituciones educativas del nivel de educación superior así como otros organismos para ir a la par de los adelantos tecnológicos y ponerlos al servicio de la gestión administrativa y académica. Guerrero y Gisbert (2013) presentan un detallado panorama en el cual nos apoyaremos en este apartado, por cuanto proporciona la referencia histórica en la cual se enmarca el uso de las redes en la educación venezolana.

En el año de 1981, fue creado el Sistema Automatizado de Información Científica y Tecnológica (SAICYT) para dar respuesta a la comunidad científica y tecnológica; concebido como “el conjunto de elementos y mecanismos que actuando coherentemente y utilizando modernas técnicas de automatización” (Espacios, 1984) permitiría alcanzar, entre otros, los siguientes objetivos:

- Acceso automático a la información científica, técnica, económica y comercial que se publica en el mundo.
- Facilitar el intercambio de información entre científicos, técnicos y empresarios venezolanos y sus colegas en el exterior.
- Facilitar la organización y accesibilidad de la información generada en el país.
- Permitir la interconexión de Centros de Investigación, docencia y empresarial del país.

Además, el proyecto SAICYT se planteó aspectos fundamentales como el establecimiento de la Red Automatizada de Transmisión de Datos, lograr el acceso a Bases y Bancos de Datos ubicados en el exterior y crear y poner en servicio Bases de Datos nacionales.

En 1987, gracias a un contrato con la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), se extendieron las operaciones de SAICYT en todo el país y se facilita el acceso de usuarios a bases

de datos del exterior. En 1990, fue instalado un servidor para ampliar los servicios del SAICYT por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas – CONICIT (hoy FONACIT). Se empieza a ofrecer el servicio de correo electrónico en todo el país, a mediados de 1991, lo cual significó un rápido crecimiento de usuarios “pertenecientes en su mayoría a la comunidad académica y científica”. Finaliza el año 1992 con la conexión a Internet a través de la red JVNCNET (Jon Von Newman Computer Network) perteneciente a la Universidad de Princeton lo cual permite que se amplíen los servicios y se replantee la plataforma del SAICYT “a una red basada en el protocolo TCP/IP”. En 1994, se funda la Red Académica de Centros de Investigación y Universidades Nacionales (REACCIUN) integrada por el CONICIT y trece instituciones académicas del país.

Posteriormente, en 1995, fue creada ‘CANTV Servicios’ (posteriormente, CANTV.NET), y se impulsa en forma masiva a través del Acceso a Banda Ancha (ABBA). En el año 2000, el Centro Nacional de Tecnologías de Información (CNTI), asumió REACCIUN para continuar con los servicios a los usuarios, esta plataforma se amplía y moderniza con “la incorporación de los servicios de transmisión de voz, datos y fax por medio de la tecnología VoIP, IPv6 y videoconferencia, facilitando el intercambio de información entre dieciocho universidades e instituciones afiliadas a finales del 2006.” (p.22), finalmente – año 2007- la Fundación Centro Nacional de Innovación Tecnológica (CENIT) pasa a administrar REACCIUN con el objetivo estratégico de tener “una red de conocimientos, innovación e investigación, integrada por diversas redes académicas internacionales como “la RedCLARA (América Latina), APAN (Asia-Pacífico), Internet2 (Estados Unidos), GEANT2 (Europa), entre otras, permitiendo así el intercambio con otros países del mundo en diversas áreas del conocimiento humano: educación, salud, ciencias básicas, artes, ingeniería, entre otras.”

Para el año 2013, REACCIUN estaba integrada por sesenta miembros, “interconectando instituciones de educación universitaria, centros de investigación, Fundaciones para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (FUNDACITES) y organismos adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (MCTI) a nivel nacional.” (p. 23). Para el 2016, la Red Académica Nacional Reacciun, ofrece servicios de Internet, Infraestructura Crítica, Redes Avanzadas y TI a más de 200 instituciones, pertenecientes a los sectores científico-académico, universidades, Gobierno, Cultura e Industria Socialista (Prensa Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología/ Centro Nacional de Tecnologías de Información, 2016).

En el año 2014, según la Agencia Venezolana de Noticias (AVN, 2014), se llevó a cabo un programa de dotación de equipos de computación para los laboratorios de distintas universidades, en el marco del proyecto de teleducación sustentado en el satélite Simón Bolívar y se anunció la creación (en fase experimental) de centros de alta tecnología para el sistema universitario que permita el trabajo en redes, la realización de teleconferencias y teleducación a distancias, así como salas inteligentes conectadas con tabletas que distribuirán al estudiantado para que trabajen en sus salones. Este proyecto sigue su marcha y en el 2016 (Últimas Noticias, 2016) la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) entregó, como parte de un plan de Dotación de Salas y Laboratorios de Computación, un lote de equipos de computación así como Tabletas Canaima a los estudiantes.

En la actualidad, como expresión concreta de las políticas públicas dirigidas a la promoción de las investigación, el Estado venezolano a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT) ha constituido la Fundación Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (ONCTI) el cual genera productos de información veraz, confiable, oportuna y de calidad en materia de ciencia, tecnología e innovación. Asimismo, provee información aplicada a diversas áreas del MCTI, para satisfacer la demanda que surge de las instituciones públicas

y del poder popular, a fin de promover y fortalecer el desarrollo científico y tecnológico, con impacto en lo político, productivo, ambiental y social, que contribuya con la soberanía nacional. Dentro de sus funciones está la de *coordinar redes de Investigación e Innovación* con la finalidad de promover la creación y el fortalecimiento de redes de investigación e innovación científica en temas estratégicos para el desarrollo de la nación; que respondan a problemas sociales específicos; y que promuevan la vinculación entre el sector universitario, el sector científico, el Estado y la sociedad. El ONCTI se plantea un conjunto de funciones (MPPEUCT/ ONCTI; s.f.) que a continuación se presentan:

- Promover y establecer las bases y metodologías para la creación y fortalecimiento de las Redes de Investigación e Innovación Científicas, que contribuyan al intercambio de información, conocimientos y experiencias entre sus integrantes, así como la vinculación con otras redes e instituciones afines.
- Brindar apoyo interinstitucional a las Redes de Investigación y Sociedades Científicas para la organización de eventos que les permitan potenciar sus actividades.
- Participar en el diseño de un sistema de información que permita retroalimentar los sistemas de existentes, con datos actualizados sobre las demandas, proyectos, productos, servicios, necesidades y avances del conocimiento científico y tecnológico en las áreas y temas de su competencia.
- Promover la formulación de proyectos y acciones estratégicas, de investigación, desarrollo e innovación tecnológica con las instituciones pares y los sectores productivos, con enfoque de transversalización de género, etnia, ciclo de vida y poblaciones en condiciones especiales vinculados a las necesidades sentidas del pueblo.
- Apoyar y participar en la elaboración de planes y programas nacionales de investigación, transferencia e innovación tecnológica, así como proponer productos y servicios que deriven en proyectos generadores de recursos que fortalezcan a las redes, con toda la fuerza social y la capacidad instalada puesta al servicio del Sistema Productivo Nacional para generar autosuficiencia de bienes esenciales y estratégicos.
- Organizar reuniones de trabajo con académicos de alto nivel, instituciones vinculadas al sector productivo y de gobierno que permitan definir, supervisar y evaluar las Redes y el impacto generado a nivel regional o nacional de las mismas.
- Elaborar e integrar reportes, estadísticas e información de su competencia, en apoyo con las Gerencias de Análisis Estadístico y de Estímulo a la Investigación del Observatorio.
- Realizar un seguimiento y control de calidad a las investigaciones en curso: revisión, análisis, supervisión y evaluación.

11.3. Panorama sobre las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación

Desde una mirada práctica, las redes representan una vía para orientar actividades de investigación y desarrollo organizacional desde la gestión educativa, Cuando nos referimos a países en vías de desarrollo con sistemas educativos débiles y/o dependientes en las áreas científicas y tecnológicas, las redes permiten complementar las capacidades, acentuar la contribución e intercambio de saberes,

al tiempo que se potencian la simbiosis de la colaboración entre los grupos para afrontar temas y problemas de gran impacto científico, tecnológico, económico y social. Al respecto, Sebastián (2000) expresa: “La gestión de la organización sobre la base de redes de investigación permite aprovechar mejor los recursos existentes que la organización basada en microproyectos, con una participación muy reducida de recursos humanos”. (p.110)

En un nivel macro, cabe señalar que, según refiere Ramos Torres (s/f), en la región de América Latina y el Caribe “existen numerosas asociaciones y redes regionales y subregionales, institucionales de Educación Superior y de universidades”. Desde el año 2008, el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) ha venido registrando las principales redes de la región el cual recoge 102 organizaciones definidas como RedES (Redes de Educación Superior), 36 Consejos y Asociaciones Nacionales de Rectores de la región. Este esfuerzo de sistematización estuvo encaminado a la configuración del Encuentro Latinoamericano y Caribeño de Educación Superior (ENLACES), el cual cuenta con un espacio o módulo (RedES) sistema que agrupa “todos los proyectos, eventos, becas, convocatorias, iniciativas e información institucional relacionados con las Redes de Educación Superior de América Latina y el Caribe” (UNESCO_IESALC, 2010) “para difundir información útil y pertinente respecto a las actividades, proyectos y experiencias que actualmente desarrollan las organizaciones (agencias, institutos, organismos, consejos, comités, consorcios, redes, etc) relacionadas con la Educación Superior.”

A los efectos de ubicar la participación de Venezuela como actor institucional en RedES, se presenta un panorama general y una breve explicación de la estructura o clasificación de las redes en este espacio (IESALC, s.f.). Cabe destacar en primer lugar, que la clasificación de los diferentes organismos vinculados a Educación Superior se presenta desagregada en categorías y subcategorías. (Imagen 1). Esta clasificación, emplea tres criterios específicos: 1) el tipo de trabajo y/o acción desarrollada por la organización, 2) el nivel de cobertura geográfica o ámbito de dicha acción, y 3) la naturaleza temática de la organización.

Imagen 1: Clasificación (Categorías y subcategorías) de RedES



Fuente: Adaptación Unesco-IESALCa (s.f.). RedES de Educación Superior.

En cuanto a las ReDES nacionales, definidas por IESALC (s.f.) como “organizaciones institucionales cuyo marco de acción es nacional, pero su actuación las involucran en el contexto internacional”, son dos las subcategorías en las que se agrupan las universidades venezolanas. La primera subcategoría, Consejos de Rectores y Asociaciones de Instituciones de Educación Superior, está conformada por representantes de universidades e instituciones de Educación Superior del país, a saber dos en nuestro país:

1. Asociación Venezolana de Rectores Universitarios(AVERU):

Universidad Central de Venezuela, Universidad de Los Andes, Universidad Metropolitana, Universidad del Zulia, Universidad de Carabobo, Universidad de Oriente, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Universidad Simón Bolívar, Rector Universidad Nacional Experimental del Táchira, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Monte Ávila, Rector Universidad Católica Cecilio Acosta, Universidad Católica del Táchira, Universidad Yacambú, Unimar, Universidad Rafael Bellosó Chacín.

2. Asociación de Rectores Bolivarianos (ARBOL):

Universidad Deportiva del Sur, Universidad de Guayana, Universidad Nacional Experimental de las Artes, Universidad Bolivariana de Trabajadores “Jesus Rivero”, Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua, Universidad Politécnica Territorial del Estado Lara, Universidad Politécnica del Estado Barinas, Universidad Politécnica Territorial del Alto Apure, Universidad Politécnica Territorial de Barlovento, Universidad Politécnica Territorial del Norte de Táchira

Por su parte, la categoría RedES regionales comprende redes universitarias, institucionales internacionales o incluso asociaciones no gubernamentales o cuasi gubernamentales cuyo marco de acción alcanza a dos o más países de América Latina y el Caribe. Para esta categoría, el Cuadro 1 presenta la participación de universidades venezolanas en la subcategoría RedES intercontinentales (redes o agencias gubernamentales y no gubernamentales cuya área de acción abarca más de una región o continente)

Cuadro 1: Participación de universidades venezolanas y otros entes en la subcategoría RedES intercontinentales

Redes Regionales / subcategoría: Redes intercontinentales		
COLUMBUS	COLUMBUS	Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” Universidad Central de Venezuela Universidad Simón Bolívar Universidad de Carabobo
CUIB	Consejo Universitario Iberoamericano	Asociación Venezolana de Rectores Universitarios (AVERU)

OUI - IOHE	Organización Universitaria Interamericana	Universidad Central de Venezuela Universidad de Los Andes Universidad del Zulia Universidad de Carabobo Universidad de Oriente Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Universidad Simón Bolívar Universidad Católica Andrés Bello Universidad Metropolitana Universidad Nacional Experimental de Guayana Universidad Católica Cecilio Acosta Universidad Yacambú Consejo Nacional de Universidades Asociación Venezolana de Rectores Universitarios Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología de la Región Guayana Asociación Latinoamericana de Escuelas de Urbanismo y Planeación
Virtual Educa	Virtual Educa	Acuerdo sede: Asociación Venezolana de Educación a Distancia (AVED), Caracas Promueven: Fundación Cisneros instituciones colaboradoras: Universidad Central de Venezuela (UCV) Universidad Rafael Bellosillo Chacín (URBE) Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA)

Fuente: adaptado de IESALCb (s.f.)

El Cuadro 2 presenta la participación de universidades venezolanas en la subcategoría RedES intrarregionales (Son las redes conformadas por universidades y/o organizaciones de Educación Superior que trabajan en más de una subregión de América Latina y el Caribe).

Cuadro 2: Participación de universidades venezolanas y otros entes en la subcategoría RedES intraregionales

Redes Regionales / subcategoría: Redes intraregionales		
AUSJAL	Asociación de Universidades Confiadas a la a Compañía de Jesús en América Latina	Universidad Católica del Táchira Universidad Católica Andrés Bello Instituto Universitario Jesús Obrero
ODUCAL	Organización de Universidades Católicas de América Latina	Universidad Católica Cecilio Acosta Universidad Católica de Táchira

Red de Macrouni- versidades Públicas de América Lati- na y el Caribe	Red de Macrouniversidades Públicas de América Latina y el Caribe	Universidad Central de Venezuela, UCV Universidad de los Andes, ULA Universidad del Zulia, LUZ
RIACES	Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior	SEA: Sistema de Evaluación Académica
UDUAL	Unión de Universidades de América Latina y el Caribe	Universidad Central de Venezuela Universidad de Carabobo Universidad de Los Andes Universidad del Zulia Universidad Rafael Urdaneta

Fuente: Adaptado de IESALCc,(s.f.).

Además, las Universidades Latinoamericana del Caribe-ULAC, la Nacional Experimental “Francisco de Miranda” y la Simón Bolívar participan en la Asociación de Universidades e Institutos de Investigación del Caribe (UNICA) esto dentro de la subcategoría RedES subregionales (redes conformadas por universidades y/o instituciones de Educación Superior que trabajan en sólo una subregión de América Latina y el Caribe). (IESALCd ; .s.f.)

Entre los objetivos de este espacio destacan: visibilizar actividades, proyectos y experiencias de los actores institucionales del ENLACES, promover el fortalecimiento de la cooperación académica regional e inter-regional entre los actores institucionales, divulgar y transferir buenas prácticas y experiencias innovadoras que surjan de las sinergias entre estos actores, apoyar en los procesos de creación, divulgación e intercambio de trabajos de investigación de estos actores sobre temas educativos de la educación superior en la región y sobre los procesos de gestión en estas organizaciones, promover la participación de estas organizaciones en las distintas actividades, programas y servicios que se promueven en el ENLACES. (IESALCe, s.f.)

En el ámbito de la educación universitaria venezolana, se puede afirmar que la creación y participación en redes responde – entre otros criterios- a la necesidad de estrechar vínculos de cooperación académica intra, inter y extra institucional en diversos niveles (local, nacional, regional, internacional). La cooperación académica se define, con apoyo en lo expresado por Sebastián (2004) al referirse a la cooperación académica internacional, como las actividades que realizan las instituciones de educación superior en diversos temas como docencia y formación, investigación, extensión que son

propios de la política y la gestión institucional pero – más importante aún- en aspectos relacionados con “la vinculación para el mutuo fortalecimiento y la proyección institucional; la mejora de la calidad de la docencia; el aumento y la transferencia del conocimiento científico tecnológico; y la contribución a la cooperación para el desarrollo.” Las redes propician el establecimiento de conexiones, vasos comunicantes entre las universidades y las sinergias necesarias para avanzar en proyectos conjuntos que aprovechen las fortalezas particulares y que permitan la complementación recíproca las instituciones y las personas.

Las redes cumplen un papel determinante en los procesos de internacionalización de las comunidades científicas y de las instituciones nacionales. Las redes nacionales aportan una doble connotación como lo expresa Sebastián (2000) por una parte, son un instrumento para la coordinación en el nivel nacional y, por otra, conectan y se benefician, a través de los asociados en la correspondiente red internacional, de las actividades y resultados que se producen en éstas.

11.4. Algunas experiencias de interés

Una de las redes académicas de más larga duración en Venezuela es la Red de Datos de la Universidad de Los Andes (RedULA). Se desarrolló en el año 1991 por el Vicerrectorado Académico y, organizativamente, está adscrita al Consejo de Computación Académica (CCA) organismo responsable de la definición, promoción, coordinación, evaluación y facilitación de los servicios relacionados con las TIC las áreas de la docencia, investigación y extensión de la ULA.

RedULA consiste en una infraestructura que funciona ininterrumpidamente todos los días del año y las veinticuatro horas con la finalidad de “poner a disposición de la comunidad universitaria los servicios básicos de suministro de Internet” y además promover “acceso y construcción de información y conocimiento” a través de este medio.

Actualmente la Corporación Parque Tecnológico de Mérida (CPTM) ofrece el servicio de “Administración y mantenimiento de RedULA”, que cuenta con una estructura que permite el servicio ininterrumpido de RedULA y que reúne a personal calificado para la coordinación de proyectos de ingeniería conceptual y de detalle que permiten la instalación de nuevas redes, servicios y mecanismos de comunicación, así como también para la administración de servicios tales como:

- Conexión a Internet para cualquier usuario de la Universidad de Los Andes “en áreas públicas o colectivas como bibliotecas, salas de lectura, auditorios, cafetines, plazas y patios, haciendo uso de computadoras portátiles o dispositivos personales de mano compatibles con la tecnología instalada.”
- Servicio de correo electrónico gratuito, dentro y fuera de la universidad, para todos los integrantes de la comunidad universitaria bajo el dominio ula.ve.
- Videoconferencias: la ULA cuenta con una de las plataformas más antiguas para el servicio de videoconferencias, la de la Coordinación General de Estudios Interactivos a Distancia (CEIDIS), cuyas actividades están inicialmente asociadas a los estudios a distancia. Actualmente, con el apoyo de RedULA se vienen activando diversas salas en las facultades de Ingeniería, Ciencias, FACES, Farmacia y en el Núcleo Táchira y con posibilidades de activar próximamente en otras facultades y núcleos. Se pueden realizar videoconferencias con universidades del país y del mundo.

- Una unidad especializada que administra y mantenga “la arquitectura de seguridad y monitoreo”; además establece políticas y lineamientos de uso que optimicen “la disponibilidad y el rendimiento de los distintos servicios.

Toda la comunidad universitaria (personal académico, docente, administrativo y población estudiantil y comunidad en general) está integrada y conectada, como actores y usuarios.

La ULA cuenta también con un sistema de redes de biblioteca: los Servicios Bibliotecarios de la ULA (SERBIULA) creado en 1980 y que funciona bajo un modelo de descentralización coordinada. Su conformación actual es: un Directorio, una Comisión técnica, tres coordinaciones de área, 22 bibliotecas ubicadas en cada facultad, núcleo y extensión universitaria, la Biblioteca Digital (bdigital.ula.ve); una Unidad de Informática, una Unidad de Servicios Técnicos, una Unidad de Proyectos y la Unidad Administradora Desconcentrada. Los servicios bibliotecarios en red cumplen un importante papel en la gestión académica de la universidad por cuanto incrementan “los niveles de calidad y efectividad en la prestación de servicios de información”, de esta manera satisface los requerimientos informativos de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, investigadores, personal ATO) y del público en general “con el fin de contribuir con la calidad académica, de investigación y de extensión que en la Universidad se llevan a cabo”. (ULA, 2017)

Otra de las principales experiencias de trabajo en red como dispositivo de gestión de la educación universitaria en Venezuela es el Centro Nacional de Innovación Tecnológica (CENIT) / Red Académica de Centros de Investigación y Universidades Nacionales (REACCIUN) (www.cenit.gob.ve) el cual es una fundación adscrita al Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología (MPPCT), creada en el 2000, aunque su origen se remonta al año 1981 cuando se creó el Sistema Automatizado de información científica y Tecnológica (SAICYT) con la finalidad de brindar atención a las necesidades informativas de la comunidad científica-tecnológica del país.

El objeto del CENIT-REACCIUN es “la investigación, el desarrollo y la innovación en el área de las tecnologías de comunicación e información, de acuerdo a las necesidades del modelo socioproductivo del país.” Asimismo, como parte de sus objetivos estratégicos se plantea:

- Contribuir a elevar la capacidad tecnológica del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para potenciar los sectores científicos, académicos y tecnológicos, así como consolidar un sistema de investigación, desarrollo e innovación tecnológica que responda a las necesidades y requerimientos del país.
- Potenciar el desarrollo de la Info-estructura de la Red Académica en conjunción con las redes sociales al servicio de los motores de transformación del país.
- Propulsar las actividades de investigación, desarrollo e innovación de la comunidad académica, mediante el aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el país.

Son 27 los entes del Estado venezolano vinculados al quehacer universitario que integran el CENIT/ REACCIUN así como dieciocho universidades, entre ellas la Universidad de Los Andes (ULA) (Ver Cuadro 3).

Cuadro 3: Entes del Estado Venezolano y Universidades que integran el CENIT/REACCIUN

<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Instituto de Ingeniería para el Desarrollo Tecnológico (FIIDT) • Fundación Instituto de Estudios Avanzados (IDEA) • Fundacite Anzoátegui • Fundacite Apure • Fundacite Aragua • Fundacite Barinas • Fundacite Bolívar • Fundacite Carabobo • Fundacite Cojedes • Fundacite Falcón • Fundacite Guayana • Fundacite Lara • Fundacite Mérida • Fundacite Monagas • Fundacite Portuguesa • Fundacite Sucre • Fundacite Táchira • Fundacite Zulia • Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología • Ministerio del Poder Popular para Salud • Fondo de Investigación y Desarrollo de las Telecomunicaciones (FIDETEL) • Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (FONACIT) • Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (ONCTI) • Consejo de Estudio de Postgrado • Instituto de Altos Estudios de Salud Pública Dr. Arnoldo Gabaldón • Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC) • Oficina de Planificación Sector Universitario (QPSU) 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) • Universidad Nacional experimental de los Llanos Occidental Ezequiel Zamora • Universidad Central de Venezuela (UCV) • Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) • Universidad Nac. Abierta (UNA) • Universidad Nacional Experimental Politécnica (UNEXPO) • Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos (UNERG) • Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) • Universidad Nacional Experimental de Guyana (UNEG) • Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET) • Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) • Universidad Nacional Experimental Sur del Lago (UNESUR) • Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) • Universidad Simón Bolívar (USB) • Universidad de Carabobo (UC) • Universidad de Oriente (UDO) • Universidad de los Andes (ULA) • Universidad del Zulia (LUZ)
--	--

Fuente: www.cenit.gob.ve

Otra experiencia significativa de gestión académica apoyada en redes ha sido la participación de Venezuela, y particularmente de la Universidad de Los Andes, en la RedCLARA (Cooperación Latino Americana de Redes Avanzadas). La Red, formada en Uruguay en el año 2004, está compuesta por 15 países latinoamericanos y se plantea como objetivo “ser un sistema latinoamericano de colaboración mediante redes avanzadas de telecomunicaciones para la investigación, la innovación y la educación”.

El objetivo de la Red es ser un sistema latinoamericano de colaboración mediante redes avanzadas de telecomunicaciones para la investigación, la innovación y la educación. Entre los servicios que brinda la RedCLARA, que permiten orientar procesos de gestión administrativa y escolar en universidades venezolanas, destacan: conectividad a internet avanzada, multi conferencias, videoconferencia de escritorio, video a pedido, albergue de videos, búsqueda de socios para proyectos, capacitación, alertas de fondos de financiamiento, alertas de eventos, recursos para la investigación y servicio de albergue de páginas web para comunidades; de igual forma ofrece herramientas como el InteliMap–

Instituciones, allí pueden ubicarse las universidades y centros de investigación que están conectadas a la Internet Avanzada que provee RedCLARA. Asimismo, los investigadores pueden acceder de forma gratuita a una lista de programas de financiamiento (local, regional o internacional), a información sobre concursos para el desarrollo de proyectos de investigación, postulación de becas y pasantías y el desarrollo de eventos académicos en la región (Prensa ULA, 2012)




En el año 2013, se llevaron a cabo distintas actividades (mesa de trabajo, mesas de diálogo, te el I Congreso Venezolano Universidad, Ambiente y Desarrollo, Intercambio de documentos y opiniones en línea) de donde surge la Red Universidad y Ambiente creada

“desde la necesidad sentida de trabajar en forma coordinada para fortalecer el trabajo que se viene desarrollando por cada universidad en materia ambiental y el protagonismo en el debate de temas relevantes para el futuro ambiental, como patrimonio común e irrenunciable de la humanidad.” (REDVUA, 2013)

En esta importante iniciativa de trabajo en red en torno a la temática ambiental participa un número significativo de universidades venezolanas (Ver Cuadro 4)

Como visión y Misión, la REDVUA se propuso por una parte, consolidar la integración universitaria y, desde la gestión, “transformar la realidad ambiental (...), articular planes de fortalecimiento en las diversas funciones y promover políticas, para solventar y prevenir problemas ambientales” (REDVUA, 2013); por otra, “Promover la integración de instituciones Universitarias con el propósito de desarrollar una gestión ambiental responsable, con pertinencia ante los asuntos locales, regionales y globales, apoyándose desde las fortalezas de cada una” (op.cit.; 2013).

Cuadro 4: Instituciones participantes en REDVUA

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado		Instituto Universitario de Tecnología Industrial “Rodolfo Loero Arismendi”	
Universidad Nacional Abierta		Universidad Bolivariana de Venezuela- Lara	
Universidad Nacional Yacabú		Universidad de Los Andes	
Instituto Pedagógico Experimental Libertador	Instituto Pedagógico de Barquisimeto Instituto Pedagógico de Caracas Instituto Pedagógico de Maracay		
Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago		Colegio Universitario Fermín Toro	
Universidad Politécnica Territorial “Andrés Bello Blanco”		Universidad de Carabobo	
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora	Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales - Cojedes Vicerrectorado de Producción Agrícola - Portuguesa Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social - Barinas		
Universidad Metropolitana		Universidad Simón Bolívar	
Universidad Católica Andrés Bello			

Fuente: Documento Constitutivo de la Red Venezolana de Universidades por el Ambiente (REDVUA, 2013)

Resulta relevante presentar el conjunto de objetivos de la REDVUA por cuanto nos permite hacernos una idea clara acerca de cómo pueden incidir en los procesos de gestión institucional en lo administrativo como en lo académico; de acuerdo con el Documento Constitutivo de la red los objetivos son:

1. Promover la construcción de una cultura ambiental universitaria, desde el intercambio de experiencias en educación ambiental.
2. Consolidar líneas de investigación de proyectos interinstitucionales para responder con pertinencia ante situaciones ambientales locales, regionales y nacionales.
3. Unificar esfuerzos en proyectos interinstitucionales para abordar situaciones ambientales con pertinencia, participación comunitaria y verdadero impacto.
4. Avanzar en programas de formación ambiental para docentes universitarios, que impacten sobre los currículos en forma transversal para la sensibilización de futuros profesionales.
5. Coadyuvar desde las fortalezas de cada institución con la formación de promotores ambientales.
6. Promover la formulación de Políticas Ambientales como declaración para avanzar en la gestión ambiental universitaria.
7. Organizar eventos de intercambio de saberes ambientales.
8. Coordinar y compartir experiencias como red con otras redes iberoamericanas.
9. Promover la revisión curricular de todas las carreras universitarias para que se incorpore en los pensum de estudios la educación ambiental como temática transversal y obligatoria.

Su metodología y forma de funcionamiento consiste en el intercambio electrónico de documentos así como el apoyo en twitter, un blog y un espacio en Facebook para una comunicación rápida y efectiva. Se organizarán además encuentros presenciales, por lo menos uno por año, que serán financiados con los recursos económicos proporcionados por las propias universidades.

Por último, en el marco de un conjunto de valores como la Cooperación, Comunicación, Inclusión, Articulación, Sinergia, Pertinencia, Responsabilidad y Respeto entre otros, las actuaciones de REDVUA harán prevalecer las fortalezas de las instituciones miembro y articularán la participación responsable de cada una, atendiendo a la acción ambiental universitaria pertinente a la continua y efectiva comunicación y con prevalencia de la inclusión de todas las universidades.

En las distintas universidades venezolanas e incluso en otros entes u organismos (públicos y privados) se llevan a cabo otras experiencias particulares que incorporan las redes como dispositivos de gestión pero por razones de espacio no podemos presentar cada una de ellas.

11.5. Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación en Venezuela.

En indiscutible la importancia de las redes en la dinamización de las interacciones entre los actores y entes educativos involucrados. Al respecto, Sebastián (2000) expresa que las redes académicas de investigación y de innovación en el ámbito nacional introducen un componente dinámico al favorecer las interacciones entre los diferentes actores, contribuyendo a la articulación de los elementos institucionales que conforman a nivel sectorial o multisectorial los sistemas nacionales de innovación.

Actualmente, el sistema de educación universitaria en Venezuela presenta diversas problemáticas relacionadas con condiciones históricas, económicas y políticas que se han agudizado con la situación país:

- Excesiva diversidad de instituciones universitarias de distinta naturaleza formativa y órganos de gobierno con posiciones político partidistas antagónicas que generan falta de integración, desarticulación, dificultan su coordinación, para dar respuesta o satisfacer las demandas y necesidades de interés social con una oferta educativa de calidad y de cara al desarrollo nacional.
- La carencia de planeación, organización y capacidad del Estado para resolver los problemas de la educación superior (Rueda, 2008). Con el propósito de enfrentar esta situación, dada la dificultad de transformar las complejas estructuras políticas, académicas y administrativas de las universidades, las tendencias de las instituciones universitarias se han orientado hacia un ordenamiento de redes de instituciones para complementarse y fortalecerse.
- Sin embargo, la organización de las redes de universidades e instituciones públicas no carece de retos y desafíos, dado que los procesos de desarrollo y transformación contribuyen a su complejidad. Tal como lo plantea Amador Bautista (2010) la organización de las redes de instituciones trasciende los “a priori” tecnológicos, porque son intrínsecamente humanas. De allí que el foco de atención primario al analizar y evaluar las redes deben ser las personas, sus creencias, sus resistencias, su cultura pues la sola consideración del elemento tecnológico en el funcionamiento de las redes resulta insuficiente, incompleto.
- Continúa resultando insuficiente, y las determinaciones de la crisis económica actual en Venezuela profundizan este hecho, la infraestructura física, técnica y de organización académica para fortalecer la producción y la comunicación de conocimientos científicos, técnicos y humanísticos entre las instituciones con el apoyo en redes. En un informe de la Universidad de Los Andes del año 2017, con vigencia en el momento actual y se podría afirmar que generalizable a todas las universidades, se establecen como debilidades: la falta de actualización, mantenimiento y expansión de la plataforma tecnológica, la carencia de recursos para inversión en desarrollo, adecuación y equipamiento de la planta física, la obsolescencia en equipamiento y dotación de aulas y laboratorios. (ULA, 2017). Un ejemplo específico es el de SERBIULA que se ha visto limitada en sus gestión y entre sus dificultades resaltan impedimentos relacionados con “actualización y crecimiento de las colecciones, actualización de la infraestructura tecnológica, pésimo servicio de conexión y conectividad de la red de datos, pobre adquisición de equipos, mobiliario de oficina, así como los servicios de mantenimiento y reparaciones.” (op. cit. 112)
- La multidisciplinariedad en el abordaje del desarrollo de nuevas áreas científicas apuestan por las redes como la forma de estimular la colaboración entre grupos de diferentes instituciones educativas, en especial la universitaria.

Algunas propuestas a considerar serían:

1. Las universidades venezolanas, particularmente las de gestión pública, deben mayores niveles de autonomía en el ámbito financiero que les permitan enfrentar e incluso superar la amenaza de las tensiones políticas y financieras entre ellas y el Estado. Las políticas públicas

en las áreas científicas, tecnológicas y de fomento de la innovación demandan de mayores niveles de cooperación e intercambio mutuo que aminoren la competencia y la supremacía, valorando y estimulando las formas de organización que estimulan la colaboración, los programas conjuntos y proyectos integrados, constituidos en redes de apoyo e investigación.

2. Las universidades e institutos universitarios de gestión privada deben promover, con base en la definición de políticas claras que se articulen con las políticas educativas públicas nacionales, procesos de acercamiento, mayor vinculación y cohesión con las universidades públicas. Aquí jugará un importante papel la conformación de redes intra, extra e interinstitucionales – con apoyo en una sólida infraestructura tecnológica.

11.6. Referencias

- Amador Bautista, R. (2010) Modelos De Redes De Educación Superior A Distancia En México. *Revista Electrónica Sinéctica*, núm. 34, 2010, pp. 1-13 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente Jalisco, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/998/99815691006.pdf>. (Consulta: 30/07/2018)
- Agencia Venezolana de Noticias (AVN). (2014). *Gobierno dota de 23.000 computadoras a universidades del país*. Disponible en: <https://bit.ly/2CcAMcr> (Consulta: 14/07/2018).
- Arteaga, K. (2015). *Uso de las redes sociales como elemento transformador de la conducta de los estudiantes universitarios*. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/3979/5216> (Consulta 30/07/2018).
- Díaz Bello, R. (2016). La Educación en Latinoamérica entre la red y el ecosistema digital, el caso venezolano. *RED-Revista de Educación a Distancia*. Núm. 48. Artic. 8. 30-Ene-2016. Disponible en: <https://www.um.es/ead/red/48/ruth.pdf> (Consulta: 30/07/2018)
- Espacios (1984). Sistema Automatizado de Información Científica y Tecnológica (Saicyt). En: *Espacios*. Vol. 4 (1) 1984. Pág 9. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a84v04n01/84040160.html> (Consulta: 02/08/2018)
- Guerrero, J. F. y Gisbert, M. (2013). Contextualización de la Educación Universitaria a Distancia. En: *Acción Pedagógica* N° 22. Venezuela: ULA- GAPSIPE. Enero - Diciembre, 2013 - pp. 18 - 30
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología/ Centro Nacional de Tecnologías de Información (2016). *Reacciu en la red por excelencia en adopción de tecnologías de vanguardia*. Disponible en: <https://goo.gl/hhKKsH> (Consulta: 13/07/2018)
- Ollarves, M., Hernández, M. y Pirela, Dádiva. (2017). I cambio social que producen las redes en la educación venezolana. *QUÓRUM ACADÉMICO*, Vol. 15 N° 1, Enero-Junio 2018. Pp. 119-131 Universidad del Zulia. Disponible en: <https://bit.ly/2CRs5Ft> (Consulta: 01/08/2018)
- Prensa ULA (2012). *RedCLARA: información y conocimiento compartido entre 15 países de la región*. Disponible en: <https://bit.ly/2QSI8XJ> (Consulta: 01/08/2018)
- Ramos Torres, D. (2010). Las redes universitarias y la cooperación académica solidaria a través del ENLACES. *Boletín IESALC*. Informa. 210. Disponible en: <https://bit.ly/2yjS3h0> (consulta: 28/06/2018)
- República Bolivariana de Venezuela. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT)/ Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (ONCTI). (s.f.) *Coordinación de redes de investigación e innovación*. Disponible en: http://oncti.gob.ve/?page_id=499 (Consulta: 24/08/2018)

- Red Venezolana de Universidades por el Ambiente (REDVUA). *Documento Constitutivo de la Red Venezolana de Universidades por el Ambiente* (Redvua) Disponible en: <https://bit.ly/2Ek63gk> (Consulta: 24/08/2018)
- Sebastián, J. (2004). *Cooperación e Internacionalización de las Universidades*. Editorial Biblos. Argentina.
- Sebastián, J (2000). *Las Redes de Cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D*. Redes. Disponible en: <https://bit.ly/2Ja00db> (Consulta: 15/10/2018)
- Últimas Noticias (2016). *Universidades recibieron nuevo lote de computadoras*. Disponible en: <https://goo.gl/wrNo74> (Consulta: 13/07/2018)
- Universidad de Los Andes-ULA (2017). *Informe de Gestión 2016*. Disponible en: <https://bit.ly/2yEp5b7> (Consulta: 29/06/2018)
- UNESCO_IESALC (2010). ENLACES Crea un espacio para la Redes de Educación Superior de América Latina y el Caribe. *Boletín IESALC Informa*. 210. Disponible en: <https://bit.ly/2yPB5XA> (consulta: 01/08/2018)
- UNESCO-IESALCa (s.f.). *RedES de Educación Superior. Categorías y Subcategorías*. Recuperado en: <https://bit.ly/2EyWWsr> (Consulta: 01/08/2018)
- UNESCO-IESALCb (s.f.). *RedES de Educación Superior. Redes Intercontinentales*. Recuperado en: <https://bit.ly/2yqFG2M> (Consulta: 01/08/2018)
- UNESCO-IESALCc (s.f.). *RedES de Educación Superior. Redes Intrarregionales*. Recuperado en: <https://bit.ly/2pYxDpe> (Consulta: 01/08/2018)
- UNESCO-IESALCd (s.f.). *RedES de Educación Superior. Redes Intrarregionales*. Recuperado en: <https://bit.ly/2OybdTU> (Consulta: 01/08/2018)
- UNESCO-IESALCe (s.f.). *Módulo de RedES de Educación Superior. Objetivos*. Recuperado en: <https://bit.ly/2pWTehL> (Consulta: 01/08/2018)



La **Red de Apoyo a la Gestión Educativa (RedAGE)** se creó en 2008 y, actualmente, es una asociación internacional conformada por treinta instituciones de educación superior y ministerios pertenecientes a diecisiete países iberoamericanos (organizaciones miembro), junto con más de 500 instituciones colaboradoras. Su objetivo principal es la creación y desarrollo de una red que sirva de referente y apoyo, en primer lugar, a instituciones universitarias iberoamericanas y, en segundo término, a administraciones educativas, instituciones de formación e interesados en temas de organización, dirección y gestión de la educación.

Los participantes en la **RedAGE** intercambian y difunden información sobre la temática de la organización, gestión y dirección de instituciones de formación; promoviendo formación, investigaciones y publicaciones conjuntas. Paralelamente, realizan encuentros presenciales (Montevideo, 2009; Santiago de Chile, 2010; Lima, 2011; Ciudad de Panamá, 2012; La Paz, 2013; La Habana, 2014; Panamá, 2015; Leiria (Portugal), 2016; Sao Paulo, 2017; Santiago de Chile, 2018; y la cita en Barcelona, 2019) para debatir problemas específicos y conformar grupos de creación y gestión del conocimiento sobre asuntos de su competencia e interés.

Abierta a cualquier universidad, institución, asociación, comunidad o foro que disponga de líneas de trabajo en el ámbito de la Gestión de Instituciones Educativas, se organiza en forma de red, con organizaciones miembro y colaboradoras por país, las cuales pueden participar enviando e intercambiando información. Su sistema de trabajo contempla comisiones de trabajo permanentes (Formación, Investigación, Política y Gestión de la Educación, y Economía y Administración) y comisiones centradas en temas específicos de actualidad científica o profesional.

La web de referencia es: <http://www.redage.org>



Para más información puede ver la web de la organización (<http://www.redage.org>) y suscribirse gratuitamente a la **Newsletter** (<http://www.redage.org/newsletter>), que mensualmente proporciona información sobre temas organizativos y de gestión de instituciones educativas.

