

# REDES EDUCATIVAS compartiendo responsabilidades por el derecho a la educación CONSTRUYENDO UNA CULTURA DEMOCRÁTICA EN LA RELACIÓN ESCUELA Y COMUNIDAD

Lissy Canal Enríquez



Este módulo “Redes educativas compartiendo responsabilidades por el derecho a la educación.  
Construyendo una cultura democrática en la relación escuela y comunidad”  
es un producto del proyecto “Construcción de una cultura democrática en la escuela y la comunidad.  
Modelo de acción local para el desarrollo de aprendizajes ciudadanos”,  
ejecutado por Tarea en el distrito de Independencia, con el apoyo de la Fundación Ford.

Autora: Lissy Canal Enríquez.

Corrección de textos: Diana Cornejo.

Diseño: Gonzalo Nieto Degregori.

Fotos de carátula e interiores: **Walter Hupiu** (archivo de TAREA).

Edición digital.  
Lima, diciembre del 2006.

©

TAREA ASOCIACIÓN DE PUBLICACIONES EDUCATIVAS.

Parque Osos 161, Pueblo Libre. Lima 21, Perú.

Teléfono 424 0997 • Fax 332 7404.

Correo electrónico: [postmast@tarea.org.pe](mailto:postmast@tarea.org.pe) • Página web: <http://www.tarea.org.pe>

Las ideas y opiniones contenidas en esta obra son de responsabilidad de su autora y no tienen que comprometer o reflejar la posición institucional de las fundaciones auspiciadoras:

Fundación Ford

Servicio de Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo (EED), y  
Servicio de Liechtenstein para el Desarrollo (LED).

# Índice

## Introducción

Redes educativas: compartiendo responsabilidades por el derecho a la educación	5
---	---

## Capítulo I

### Proceso histórico de la experiencia: los actores construyen tejido social

Antecedentes de la experiencia	9
Emerge una nueva cultura de participación y organización entre las escuelas	10

## Capítulo II

### Enfoques que han orientado nuestra práctica

¿Qué es una red?	16
¿Qué son redes sociales?	17
¿Qué es una red educativa?	18
Principios de una red educativa	20

## Capítulo III

### Participación y concertación en la gestión de la red

La red como espacio de participación y afirmación de sujetos colectivos	23
Organización y funciones de la red	25
Gestión de la red en el marco del desarrollo educativo local	32

## Capítulo IV

### Las redes como espacio de encuentro y reflexión de la práctica docente

La red como experiencia de producción colectiva del saber pedagógico	45
Encuentro de creatividad docente	47

## Capítulo V

### Prospectiva:

#### aportes del trabajo en redes a la gestión local de la educación

Construcción del tejido social para el desarrollo educativo local 55

La red como espacio de encuentro y renovación  
de la práctica docente 56

La red como modelo de gestión autónoma y democrática  
que aporta a la descentralización educativa en el ámbito local 57

**Bibliografía** 59

## Introducción



### **Redes educativas: compartiendo responsabilidades por el derecho a la educación**

TAREA viene desarrollando en el distrito de Independencia una apuesta basada en el protagonismo de los actores locales en torno a la promoción y movilización por los derechos de la niñez, la gestión democrática de las escuelas y el desarrollo educativo local.

Independencia se ha convertido en un espacio propicio para el surgimiento de las redes educativas gracias al interés de la Asociación de Directores del distrito de Independencia y de un grupo de docentes. Desde sus inicios, esta iniciativa ha sido apoyada por TAREA, que la considera una importante experiencia de articulación entre las escuelas y la comunidad en torno a la movilización por los derechos de la infancia, y con la cual comparte un espacio geopolítico, procesos sociales y una visión de desarrollo.

En 1998 se formó la primera red en la zona de Pampa de Cueva, que orienta sus acciones a promover espacios de encuentro entre la escuela y la comunidad, valorando la participación como mecanismo de acción ciudadana; fortalece su liderazgo pedagógico y político en la escuela y comunidad, y valora la educación como responsabilidad de la sociedad local.

Actualmente vienen funcionando cinco redes, ubicadas en cada uno de los ejes zonales del distrito y de los cuales toman sus nombres: El Ermitaño, Pampa de Cueva, Payet, Tahuantinsuyo y Unificada. La red educativa agrupa de cuatro a ocho instituciones educativas, inicialmente de Primaria, aunque desde hace unos dos años se han incorporado escuelas de Inicial y Secundaria.

En una primera etapa, las redes educativas se convirtieron en un espacio de coordinación, encuentro, reflexión y formación en torno a intere-

ses convergentes, con la finalidad de romper el aislamiento de las escuelas y permitirles crecer institucionalmente. En este proceso, los intereses convergentes en cada red se fueron haciendo comunes, y los agentes involucrados desarrollaron un sentido de pertenencia e identidad respecto de un colectivo mayor que les permita responder a diferentes problemas y situaciones, aprovechando mejor fortalezas, oportunidades y recursos de los que disponen en el espacio local.

Más adelante, entre 2001 y 2005 —periodo en el que se ubica el proyecto “Aprendiendo a democratizar la escuela pública”—, surge una segunda etapa para el trabajo de las redes como una oportunidad para comprender los procesos sociales y culturales de la escuela y la docencia en el espacio local. Este se desarrolló en un contexto educativo nacional marcado por brechas de desigualdad creciente, tanto en los aprendizajes como en la gestión del sistema escolar.

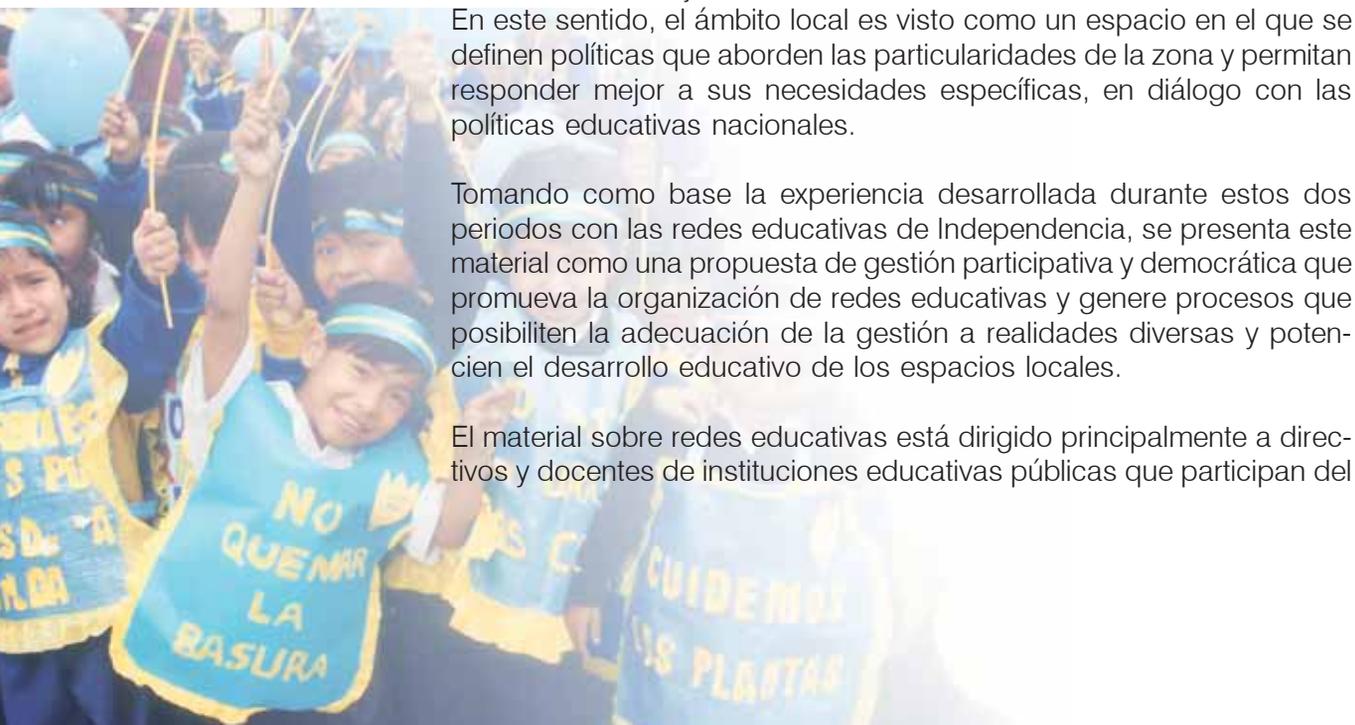
Su aplicación ha contribuido al desarrollo educativo local: (i) promoviendo la renovación del rol de los sujetos sociales; (ii) propiciando aprendizajes ciudadanos y fomentando vínculos de colaboración de carácter participativo y plural en la escuela y comunidad; (iii) fortaleciendo valores y prácticas democráticas, y (iv) promoviendo el liderazgo y la participación ciudadana de redes sociales en la comunidad.

En el marco de esta segunda etapa y de este proyecto, las redes educativas se han convertido en un elemento clave para el proceso de democratización de la educación y escuela pública, a partir del diálogo plural sobre las situaciones de inequidad que las afectan. Se han desarrollado prácticas de cooperación, de participación, de toma de decisiones democráticas y de construcción de institucionalidad ante la comunidad educativa y social, y se han afianzado las relaciones tanto entre la escuela y la comunidad como entre los diversos actores involucrados.

Asimismo, las redes participan de una instancia de coordinación local más amplia: la Mesa de Educación y Cultura del distrito, en la cual se toman acuerdos concretos y se definen acciones y políticas locales que reviertan en el conjunto de la acción educativa dentro del ámbito local. En este sentido, el ámbito local es visto como un espacio en el que se definen políticas que aborden las particularidades de la zona y permitan responder mejor a sus necesidades específicas, en diálogo con las políticas educativas nacionales.

Tomando como base la experiencia desarrollada durante estos dos periodos con las redes educativas de Independencia, se presenta este material como una propuesta de gestión participativa y democrática que promueva la organización de redes educativas y genere procesos que posibiliten la adecuación de la gestión a realidades diversas y potencien el desarrollo educativo de los espacios locales.

El material sobre redes educativas está dirigido principalmente a directivos y docentes de instituciones educativas públicas que participan del



proceso de construcción de la red. En tal sentido, propone una manera de proceder en la construcción y gestión de una red educativa, capaz de convertir a la escuela en una organización democrática que aprende y propicia el cambio. Las redes deben ejercer un liderazgo pedagógico, político y estratégico adecuado, con el fin de fomentar el trabajo en colectivo, enfrentar y vencer la tendencia inercial al trabajo individual y aislado de las escuelas, e impulsar y motivar estructuras de trabajo tendientes a:

- Promover un tipo de organización flexible y autónoma que posibilite la adecuación de la gestión educativa al contexto local.
- Favorecer la creación de una comunidad de pensamiento entre los docentes, para potenciar sus capacidades profesionales y sus actitudes ciudadanas y pedagógicas.
- Constituirse en un soporte pedagógico y de gestión autónoma democrática, que articule a las escuelas en un determinado ámbito territorial, según criterios de complementariedad entre ellas.
- Replantear la función social y cultural de la escuela en su relación con la comunidad y como espacio de gestión de proyectos con una visión común, integrando así la escuela, la familia y la cultura local.
- Movilizar y comprometer a la comunidad local hacia la integración y la cohesión social, para construir una visión común de la educación en el ámbito local y ejercer el derecho a una educación de calidad con equidad para todos.
- Establecer visiones compartidas de desarrollo educativo donde se tejan posibilidades de actuación colectiva con otros actores sociales, dando peso efectivo a la concertación y la generación de alianzas y compromisos en torno a la educación.
- Fomentar y promover el desarrollo educativo, favoreciendo un entorno democrático y un movimiento ciudadano y pedagógico de docentes y de instituciones educativas que aporten a las políticas educativas locales.

El presente material consta de cuatro partes. La *primera* presenta una descripción del proceso histórico de la experiencia. La *segunda* propone una aproximación conceptual sobre los enfoques que han orientado nuestra práctica. La *tercera* nos acerca a la puesta en práctica del proceso de construcción y gestión de las redes educativas. La *cuarta* nos proporciona los criterios y enfoques para la producción colectiva y reflexión de las prácticas pedagógicas de las redes. Por último, se propone una prospectiva educativa nacional y local respecto del papel de las redes educativas en la generación de nuevas formas de gestión educativa en el marco de la descentralización.



Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento a las diversas personas que han contribuido en la gestación de este material: educadores de reconocida trayectoria, directivos, docentes de las redes educativas del distrito de Independencia y profesionales de nuestra institución que fueron consultados, cuyas observaciones y sugerencias han enriquecido este trabajo.



## Capítulo I

# Proceso histórico de la experiencia: los actores construyen tejido social



### Antecedentes de la experiencia

En el distrito de Independencia surgieron las primeras iniciativas en torno a articular a las escuelas en una red. La primera institución en hablar sobre esto fue la Asociación de Directores de Independencia (ADI). Cuando se habla de construir una red, se habla de una red de escuelas, no de maestros que se junten. Así, emerge una nueva visión de cultura institucionalizada y escolarizada entre escuelas. En este caso, el papel de los directivos fue decisivo y el compromiso fue institucional: la escuela como institución se compromete.

La entrada a la red permitió dialogar con la cultura escolar, entendida como algo heterogéneo y como un campo de conflicto permanente. La escuela no es un todo uniforme, sino más bien desigual, y jerárquica en gran medida. La red tuvo, entonces, que empezar a lidiar con todas esas culturas escolares y encontrar formas creativas de enfrentar algunos de estos problemas.

Hoy en día, las escuelas organizadas en redes asumen retos mayores: coordinan acciones entre sí mismas y con otras redes; fortalecen las relaciones humanas entre la comunidad educativa; propician alianzas con instituciones educativas y de otros sectores de la comunidad, y permiten la participación e integración de directores, subdirectores y docentes delegados de cada una de las escuelas.

Es, además, un espacio de encuentro, reflexión y formación en torno a intereses convergentes, que rompe el aislamiento de las escuelas y permite el crecimiento institucional de cada una de ellas. En este proceso, los intereses convergentes se van haciendo comunes y los agentes involucrados desarrollan un sentido de pertenencia e identidad con respecto a un colectivo mayor, lo que les permite responder a diferentes problemas y situaciones, aprovechando mejor los recursos, fortalezas y oportunidades de que disponen en el espacio local.

Planteamos que promover la organización de las redes educativas permitirá generar estructuras organizativas autónomas y procesos que posibiliten la adecuación de la gestión a realidades diversas. El trabajo en redes potencia las actitudes personales y profesionales de los agentes educativos, lo que se traduce en una gestión eficaz y democrática. Además, favorece la comunicación y permite la participación activa de los docentes, padres de familia y la comunidad local.

A lo largo de sus ocho años de existencia, las redes han ido consolidando una dinámica de trabajo en torno a la acción educativa de las comunidades escolares con las demandas y capacidades existentes en la comunidad. Esta necesidad afirma en el establecimiento de sinergias entre educación y el desarrollo local.

La escuela de hoy, articulada en redes, puede ser un verdadero espacio de creación de políticas públicas. Se requieren, entonces, nuevos roles que permitan potenciarla y no disminuirla. Para ello, es preciso plantear el diseño de ese nuevo rol social de la escuela.

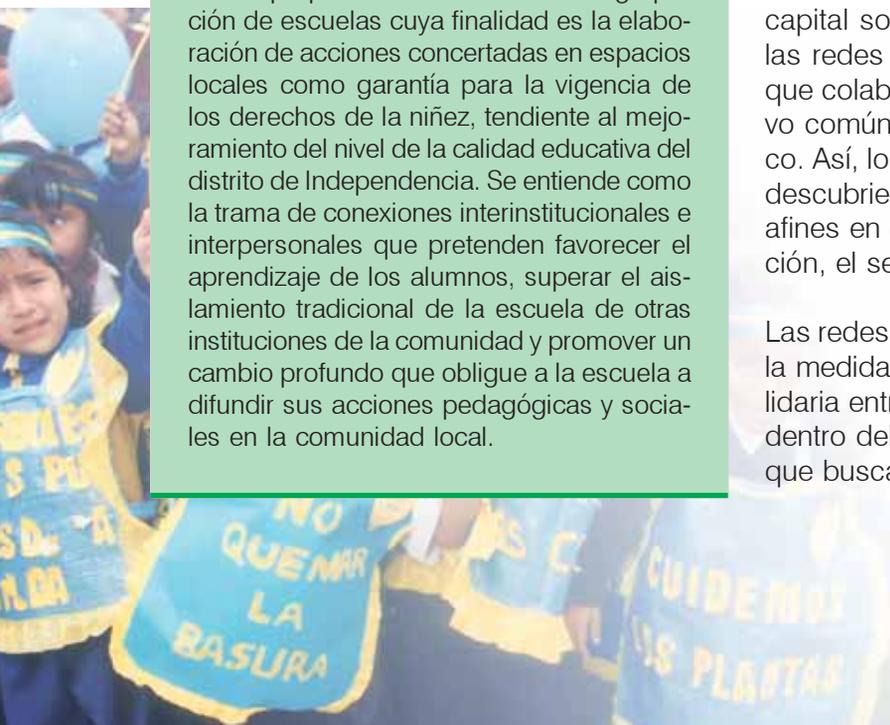
### **Emerge una nueva cultura de participación y organización entre las escuelas**

Nuestra concepción sobre las redes educativas como agentes de cambio educativo se ubica en la perspectiva de la concertación para el desarrollo local y en el marco del enfoque de una educación ciudadana y democrática. Afirmamos que la educación es un derecho, y por tanto compromete la responsabilidad del Estado y de los ciudadanos en general. Este punto de partida nos remite a pensar la educación no solo en el ámbito escolar, sino en el ámbito local como espacio educativo, lo que supone orientar esfuerzos comunes por construir una “ciudad educadora”. Asimismo, es preciso identificar la relación recíproca entre la escuela y la comunidad a la que pertenece, con su perspectiva de desarrollo local.

La red propone constituirse en una agrupación de escuelas cuya finalidad es la elaboración de acciones concertadas en espacios locales como garantía para la vigencia de los derechos de la niñez, tendiente al mejoramiento del nivel de la calidad educativa del distrito de Independencia. Se entiende como la trama de conexiones interinstitucionales e interpersonales que pretenden favorecer el aprendizaje de los alumnos, superar el aislamiento tradicional de la escuela de otras instituciones de la comunidad y promover un cambio profundo que obligue a la escuela a difundir sus acciones pedagógicas y sociales en la comunidad local.

El enfoque de redes que se viene construyendo en esta experiencia se gesta a partir del capital social existente y el fortalecimiento de las redes de escuelas como entes colectivos que colaboran entre sí, responden a un objetivo común, y favorecen un entorno democrático. Así, los agentes del sistema educativo van descubriendo que tienen intereses específicos afines en el campo de la docencia, la innovación, el servicio comunitario y la cultura.

Las redes de escuelas tendrán sentido solo en la medida en que exista una colaboración solidaria entre los agentes del sistema educativo dentro del escenario local. En este sentido, lo que buscamos en la gestión de redes educa-



tivas es propiciar un proyecto que promueva la concertación educativa para la descentralización y democratización de la educación, desarrollando sus capacidades para el diálogo y el consenso. Es preciso que los agentes del sistema educativo definan sus aspiraciones comunes y articulen sus iniciativas con el fin de mejorar las condiciones para los aprendizajes, generando en su red espacios formativos vinculados con proyectos de desarrollo educativo local.

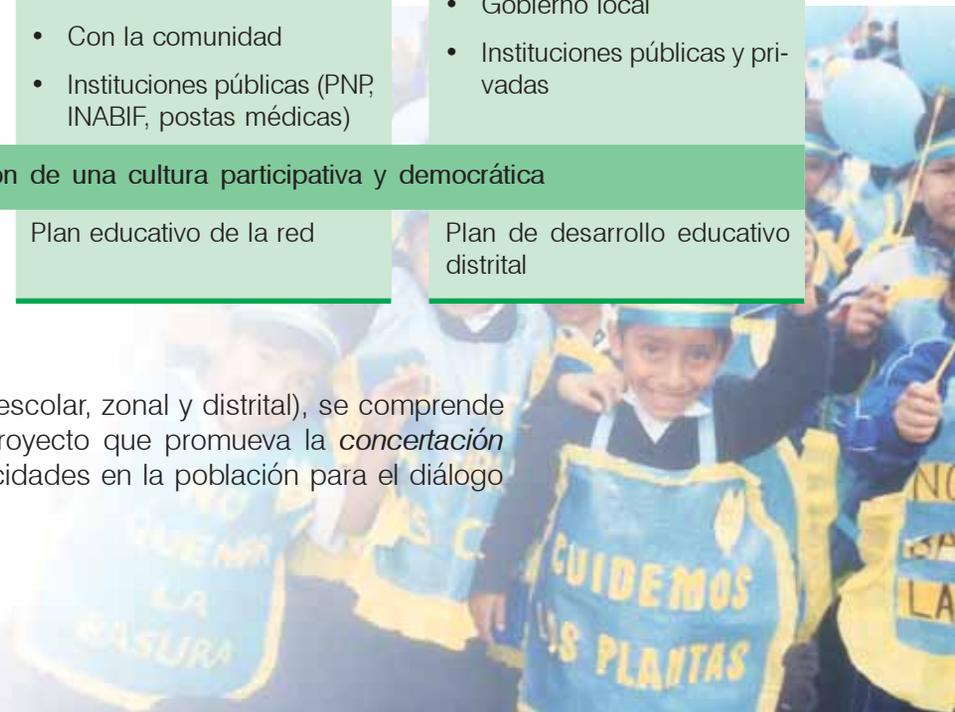
Bajo este enfoque, la red viene a ser una organización social en la que se conjugan intereses individuales y colectivos y aproximaciones de empatía. Propone convertirse en un tejido social para la construcción de una cultura democrática.

La red contribuye a que la escuela actúe en el espacio local y en los espacios de decisión educativa o de gobierno, y a que genere una fuerza de opinión pública que favorezca la acción de grupos de la sociedad y del Estado con respecto a tales demandas y propuestas.

Nuestra intervención se basa en reconocer a la escuela como el primer espacio de encuentro y participación. Esta, a su vez, se vincula con otras escuelas de la red, para incidir en la cultura institucional desde un enfoque de gestión democrática. La red se articula con el espacio distrital mediante la Mesa de Educación y Cultura, un espacio de concertación mucho más amplio en el distrito, donde participan las cinco redes, junto con las autoridades locales y las organizaciones sociales, en la deliberación de los asuntos públicos de la educación del distrito para mejorar la calidad y equidad educativa.

Ámbito escolar	Ámbito zonal	Ámbito distrital
<p><i>23 instituciones educativas:</i></p> <p>Favorecen la participación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes</li> <li>• Colectivos docentes</li> <li>• Padres de familia</li> </ul>	<p><i>5 redes educativas (una por cada eje zonal):</i></p> <p>Favorecen el establecimiento de relaciones, participación y decisiones democráticas entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuelas</li> <li>• Con la comunidad</li> <li>• Instituciones públicas (PNP, INABIF, postas médicas)</li> </ul>	<p><i>Mesa de Educación y Cultura:</i></p> <p>Favorece la participación y concertación entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones educativas y sociales</li> <li>• Gobierno local</li> <li>• Instituciones públicas y privadas</li> </ul>
<b>Construcción de una cultura participativa y democrática</b>		
Proyecto educativo institucional	Plan educativo de la red	Plan de desarrollo educativo distrital

Si unimos estos tres ámbitos (escolar, zonal y distrital), se comprende que buscamos propiciar un proyecto que promueva la *concertación educativa*, desarrollando capacidades en la población para el diálogo



y el consenso con el fin de democratizar la escuela pública. De esta manera, los ciudadanos definirán aspiraciones comunes y articularán sus iniciativas para mejorar las condiciones de aprendizaje, generando en su comunidad espacios formativos vinculados con proyectos de desarrollo local.

### Las redes educativas conciertan en el marco del desarrollo educativo local



En el espacio de las redes educativas, la propuesta de intervención se ubicó en el fortalecimiento de una gestión autónoma democrática y participativa que estableciera vínculos más cercanos con las necesidades de la comunidad. Esta intencionalidad supuso procesos formativos y de acompañamiento con el equipo de coordinación de las redes, para mejorar sus prácticas de gestión en el diseño, monitoreo y evaluación de sus planes, el fortalecimiento de mecanismos de participación y el desarrollo de capacidades de liderazgo democrático y autónomo.

Objetivos de la intervención:

- Promover, desde la educación ciudadana, la reflexión crítica de la práctica docente y la dinámica cotidiana de la escuela.
- Proyectar las escuelas en el tejido social local y en el tratamiento de aquellos asuntos públicos que afectan los derechos de los niños, niñas y adolescentes.



- Fortalecer las capacidades de las redes educativas orientadas a una gestión más autónoma.

La experiencia desarrollada en redes ha permitido el desarrollo de los siguientes componentes:

## Componentes del trabajo con las redes

Involucra a los diversos agentes educativos de la comunidad en la gestión de la red.



Desarrolla capacidades en las redes educativas para participar en el cambio educativo de la localidad.



Fortalece las capacidades de las redes educativas para gestionar de manera autónoma y democrática su plan de trabajo y proyectos de red.



Facilita el encuentro entre docentes y el reconocimiento mutuo como maestros, ciudadanos y personas.



Amplía y hace más efectiva la participación de actores en la deliberación y vigilancia de políticas y prácticas educativas en el ámbito local.



Promueve, desde la educación ciudadana, la reflexión crítica de la práctica docente y la dinámica cotidiana de la escuela.



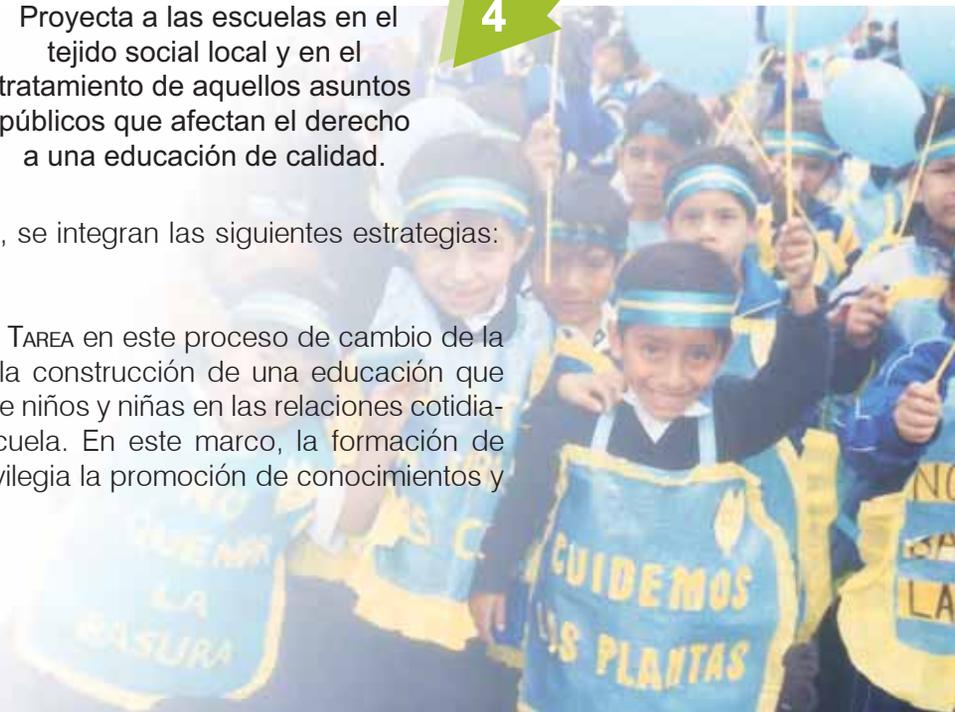
Proyecta a las escuelas en el tejido social local y en el tratamiento de aquellos asuntos públicos que afectan el derecho a una educación de calidad.



A partir de estos componentes, se integran las siguientes estrategias:

- Formación docente

El aporte fundamental de TAREA en este proceso de cambio de la visión escolar radica en la construcción de una educación que promueva los derechos de niños y niñas en las relaciones cotidianas del aula y de la escuela. En este marco, la formación de docentes y directores privilegia la promoción de conocimientos y



competencias que desarrollen una actuación asertiva en el aula, para el manejo de conflictos y la promoción de espacios democráticos. La participación de los estudiantes redundará en una mejora en las condiciones de aprendizaje de niños y niñas y del clima emocional del aula.

A su vez, las redes ofrecen sus propios espacios de capacitación a los maestros, definiendo los temas en cada red y organizando actividades de capacitación para el conjunto de docentes. TAREA contribuye en ciertos temas de capacitación, especialmente en los relacionados con la educación ciudadana, pero se busca que las redes recurran a otras instituciones (por ejemplo, universidades de la zona), lo que muestra el desarrollo de su autonomía y su capacidad para buscar otros aliados y no depender únicamente de una institución. Este proceso también ha sido alentado por el proyecto.

- **Aprendizajes**

En el eje de los aprendizajes se consideran los proyectos de innovación que se desarrollan en las escuelas y que cada año se socializan con el conjunto de la red y de otras redes en los encuentros de creatividad docente. En este eje se visualiza una práctica existente en la escuela, desde la cual se mira la problemática del entorno para desarrollar aprendizajes con los alumnos, articulando el trabajo en aula con acciones dirigidas a la comunidad, dentro de un enfoque de cultura democrática y participativa.

- **Escuela-comunidad**

En cuanto a la relación escuela-comunidad, se desarrollan campañas de sensibilización sobre los temas prioritarios para cada red, referidas a asuntos públicos que afectan tanto a la escuela como a la comunidad. En el marco de estas campañas, se realizan alianzas con otras instituciones de la comunidad: comisaría, centro de salud, iglesias, Instituto Nacional de Bienestar Familiar (INABIF). También se impulsan escuelas de padres y talleres de capacitación para las asociaciones de padres de familia (APAFA). De este modo se busca que la escuela trascienda su tradicional aislamiento, de manera que pueda resolver mejor sus necesidades con el concurso de una variedad de actores locales.

- **Gestión de la red**

El componente de gestión de red se refiere a las acciones de planificación, ejecución y evaluación y a las reuniones periódicas del comité de gestión, en las que TAREA participa como impulsor, brindando herramientas de gestión y orientaciones para su desarrollo.

Si bien las cinco redes actúan bajo este marco, cada una tiene autonomía para precisar sus actividades y temas de capacitación, y para poner énfasis en su plan de trabajo. De este modo, se respetan las particularidades de cada zona y conjunto de escuelas.

Las redes han pasado por un proceso de consolidación y definición a lo largo de los años, con lo que han logrado una autonomía creciente, sentido de identidad y apropiación de los actores.



Ello se debe a que estos han comprobado la utilidad y funcionalidad de las redes para enfrentar problemáticas comunes, producir espacios de encuentro e intercambio y fortalecer las capacidades profesionales de los docentes. A lo largo de los años, además, las redes han sido apropiadas por los actores, que las sienten suyas, pues ellos definen su propio plan de trabajo, lo llevan a cabo y lo evalúan cada año. En el camino por fortalecer su autonomía, el proyecto ha sido flexible a las nuevas demandas que surgían de los docentes (por ejemplo, el cambio en las temáticas de capacitación, que pasan de los temas de asuntos públicos y aprendizajes ciudadanos hacia otros de carácter más técnico y pedagógico, por demanda de los propios docentes) y a las necesidades que identifican (como fortalecer a los comités de gestión brindándoles herramientas y asesoría para realizar su función). Asimismo, han propiciado alianzas de las redes con otras instituciones, para que estas no dependan únicamente de TAREA en la realización de sus actividades.

Cabe señalar que no todas las redes presentan idénticos grados de consolidación y autonomía: cada una mantiene características propias y grados diversos de articulación, y se encuentran también marcadas por los estilos de gestión de los coordinadores y el comité de gestión. Las redes de Pampa de Cueva, Payet y Tahuantinsuyo, por ejemplo, muestran un grado de consolidación y autonomía notable, un equipo de gestión muy dinámico, con líderes pedagógicos que rotan periódicamente el cargo de coordinador y alianzas con diversas instituciones para la realización de actividades, tanto de formación de docentes como de atención a niños y jóvenes. Por su parte, las redes de El Ermitaño y Unificada muestran un estilo más centralizado de conducción, menor circulación de la información al interior de las escuelas de la red, menor rotación de los cargos directivos y mayor dependencia de TAREA como proveedor de acciones de capacitación, si bien también son activas en la consecución de alianzas con otras instituciones (por ejemplo, la policía o la municipalidad) para la realización de actividades que atienden problemáticas locales, como la seguridad ciudadana o la limpieza y el cuidado del medio ambiente. Con estos dos ejemplos solo buscamos resaltar las particularidades que puede encontrarse entre las redes, y los distintos grados de consolidación que pueden darse. No obstante, como conjunto, se fortalecen mutuamente y todas se encuentran bien instaladas en sus respectivas zonas.

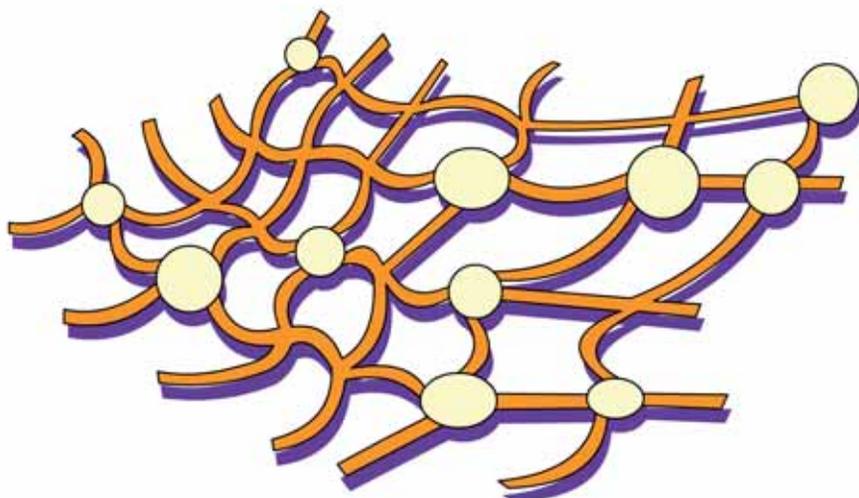
Los avances de las cinco redes con respecto a su autonomía han sido diferentes. Un grupo se encuentra en la búsqueda de su autonomía, identificando con mayor claridad sus intereses y necesidades pero sin arriesgarse a encontrar nuevos aliados en la comunidad u otras instituciones. Otras redes han desarrollado condiciones necesarias para un ejercicio independiente en sus decisiones y acciones en sus comités de gestión, lo que expresa una confianza básica en sus capacidades.





## Capítulo II

# Enfoques que han orientado nuestra práctica



### ¿Qué es una red?

Como una primera aproximación, diremos que una **red** es una estrategia vinculatoria de articulación e intercambio entre instituciones y personas que deciden asociar voluntariamente sus esfuerzos, experiencias y conocimientos para el logro de fines comunes.

La red es el resultado de esa estrategia, y constituye una modalidad organizativa y de gestión que adoptan los miembros que deciden esa vinculación y cuyas características dominantes son: la adaptabilidad, la flexibilidad, la apertura, la horizontalidad, la fluidez y la espontaneidad de las relaciones.

La metáfora de la red nos ubica en que las singularidades no son las partes que se suman para obtener un todo, sino que construyen significaciones en la interacción. Una organización compleja es un sistema

abierto de altísima interacción con el medio, donde el universo es un entramado racional. El conocimiento ya no busca la certeza sino la creatividad; la comprensión resulta más importante que la predicción; se revaloran la intuición y la innovación.

## ¿Qué son las redes sociales?

La noción de red social:

“[...] implica un proceso de construcción permanente tanto individual como colectivo. Es un sistema abierto, multicéntrico, que a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo (familia, equipo de trabajo, barrio, organización, el centro comunitario, entre otros) y con integrantes de otros colectivos, posibilita la potenciación de los recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas y la satisfacción de sus necesidades. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser estos socialmente compartidos” (Elina Dabas, 1998).

Las **redes sociales** se insertan en la concepción de la teoría de la acción colectiva que “delimita que el capital social formado por redes de reciprocidad, cooperación voluntaria y compromiso”, por tanto forman parte de la propia dinámica del sistema social.

En el contexto de las redes sociales, el **capital social** puede definirse como la habilidad de las personas para trabajar juntas por un objetivo común (grupos, organizaciones, instituciones). La habilidad para cooperar voluntariamente depende del grado en que las redes compartan normas y valores capaces de subordinar intereses individuales a aquellos del grupo. Por eso importa el nivel de confianza existente en un grupo, lo que puede extenderse al conjunto de la sociedad. El capital social determina la facilidad de la gente y de los grupos para actuar juntos. No es posible concebir que la cooperación, la solidaridad y el sentimiento de reciprocidad surjan en una sociedad donde la participación ciudadana no sea activa.

Las redes son a su vez una estrategia:

- Para lidiar con lo complejo.
- Para profundizar la democracia en el sentido de socialización del poder y del saber.
- Para influir e incidir mejor en aspectos que afectan negativamente los derechos de un colectivo.

En este marco, la red cumple una importante función de articulación; es decir, de reconstitución del tejido social. Implica una nueva modalidad



de funcionamiento y, por ende, un cambio en la estructura de pensamiento que tiende hacia formas más flexibles, abiertas y con mayor horizontalidad, que rescate la solidaridad y el bien común como valor social.

Otro eje a considerar en el trabajo en redes está dado por el nivel de articulación entre lo público y privado. Las experiencias de articulación con los actores públicos territoriales no tienen un patrón de comportamiento homogéneo, sino que demuestran tener distintas realidades, dependiendo de los actores que llevan adelante las coordinaciones y de la apertura del actor público territorial hacia la comunidad. En las redes se puede encontrar un actor público territorial con una nueva concepción abierta y participativa. Se tiende a una mirada menos sectorial y más integrada a su comunidad, capaz de llegar a los problemas concretos del territorio de referencia y dando respuesta a objetivos del bien común.

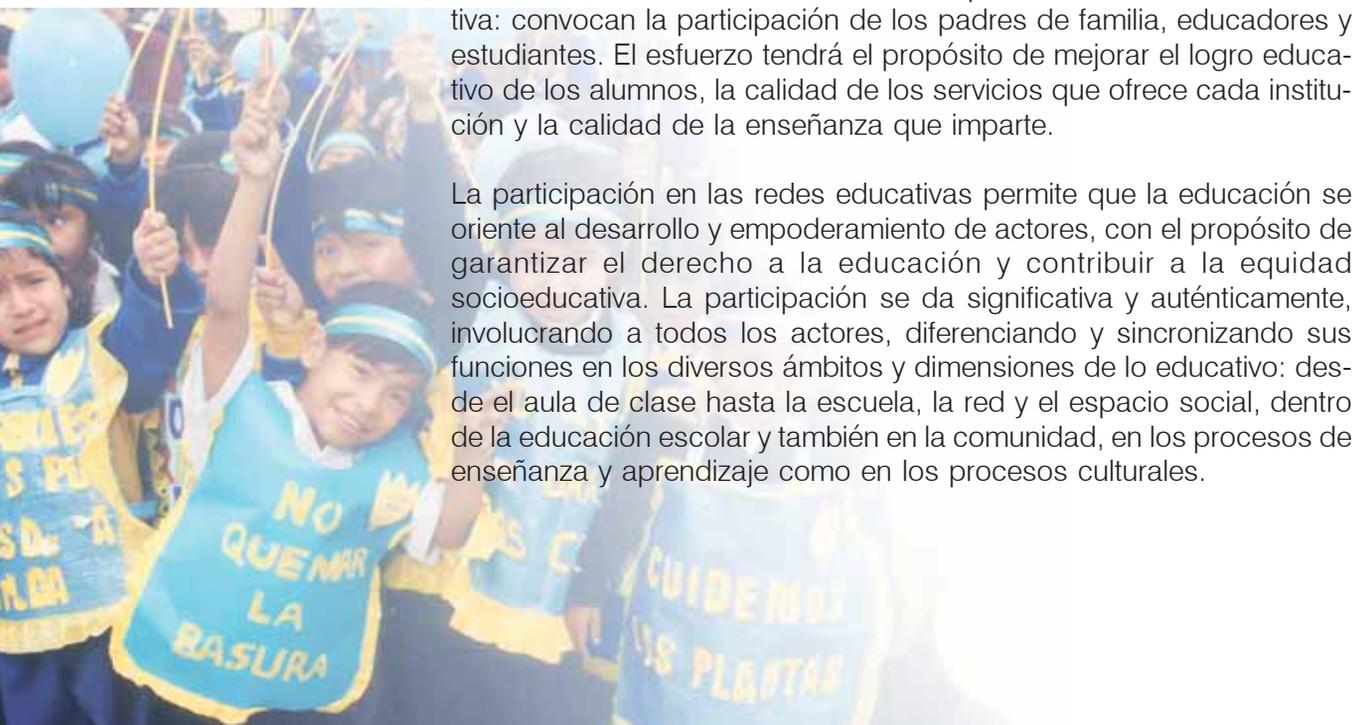
### ¿Qué es una red educativa?

La red educativa es una organización democrática con funcionamiento estratégico que vincula y relaciona a actores educativos y sociales de las escuelas y la comunidad, para responder a los problemas y demandas de la comunidad educativa y de su entorno. Los sistemas pueden variar en sus estrategias, pues están en función de los actores educativos y su contexto local.

Particularmente, las redes educativas del distrito de Independencia articulan instituciones educativas que se encuentran en una misma zona geográfica, con el fin de ofrecer a niños y jóvenes la misma oportunidad de acceder y completar la educación básica bajo un modelo pedagógico socialmente concertado y con una gestión coordinada.

Las redes, como estrategia de gestión, contribuyen al trabajo cooperativo entre las instituciones educativas y potencian el desarrollo profesional de los docentes. Están conformadas por toda la comunidad educativa: convocan la participación de los padres de familia, educadores y estudiantes. El esfuerzo tendrá el propósito de mejorar el logro educativo de los alumnos, la calidad de los servicios que ofrece cada institución y la calidad de la enseñanza que imparte.

La participación en las redes educativas permite que la educación se oriente al desarrollo y empoderamiento de actores, con el propósito de garantizar el derecho a la educación y contribuir a la equidad socioeducativa. La participación se da significativa y auténticamente, involucrando a todos los actores, diferenciando y sincronizando sus funciones en los diversos ámbitos y dimensiones de lo educativo: desde el aula de clase hasta la escuela, la red y el espacio social, dentro de la educación escolar y también en la comunidad, en los procesos de enseñanza y aprendizaje como en los procesos culturales.



En el contexto educativo peruano, las redes educativas están planteadas como política de estado. Según la Ley General de Educación 28044, estas se definen como instancias de gestión interescolar.

#### Artículo 70. Redes educativas institucionales

Las redes educativas son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca. Tienen por finalidad:

- Elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas.
- Optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructura y material educativo.
- Coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local.

Vistas así, las redes pueden configurarse como **instancias alternativas de gestión educativa**, que definen una visión común y comparten objetivos que responden a las expectativas del conjunto de escuelas que las conforman y a la identificación y formulación de respuestas colectivas de los problemas educativos en el espacio local.

Las redes educativas pueden promover un tipo de organización que posibilite la adecuación de la gestión educativa al contexto local, generando las condiciones para realizar acciones que acerquen las escuelas a la comunidad, creando nuevos espacios de concertación y fortaleciendo los existentes. Al mismo tiempo, trabajarán planes educativos que expresen una visión concertada sobre la educación que esperan, el encuentro entre los intereses comunitarios y la función social de la escuela.

Es decir, pueden provocar la confluencia de intereses a través de la deliberación y concertación de sus planes y proyectos educativos. De este modo se logrará cohesionar esfuerzos y favorecer la comunicación, para lograr la participación activa y permanente de docentes, directivos, estudiantes, padres de familia, así como del gobierno local, organizaciones de base, medios de comunicación, e instituciones de la sociedad civil.

Las redes educativas forman actores del desarrollo local. Se constituyen sobre la base de la confianza entre individuos, cuestión básica para reconstituir el tejido social y para el empoderamiento de actores. El desarrollo requiere que en la sociedad se configuren actores fuertes e identificados con objetivos de bien común en el territorio. Estos actores son, a la vez, expresión y factor de cohesión social, pues la sociedad se enriquece con su desenvolvimiento, si actúan comprometidos con el bienestar común y el cuidado de todos entre sí. La **cohesión social se entiende, entonces, como un vínculo solidario y una cultura ciudadana de responsabilidad con todos y para todos.**

Las redes educativas tienen, de este modo, un papel en la recuperación de la función de la escuela en la cohesión social así entendida. Al mismo tiempo, contribuyen a replantear la relación entre sociedad u



organizaciones de la sociedad con el Estado. Fortalecen el diálogo, la cooperación solidaria y el intercambio de visiones, experiencias e información entre el sector público y la sociedad civil. Este proceso de encuentro en la sociedad local entre actores que articulan diversas institucionalidades permite configurar las demandas educativas con un carácter propositivo y condensa el diálogo cultural entre comunidad y escuela.

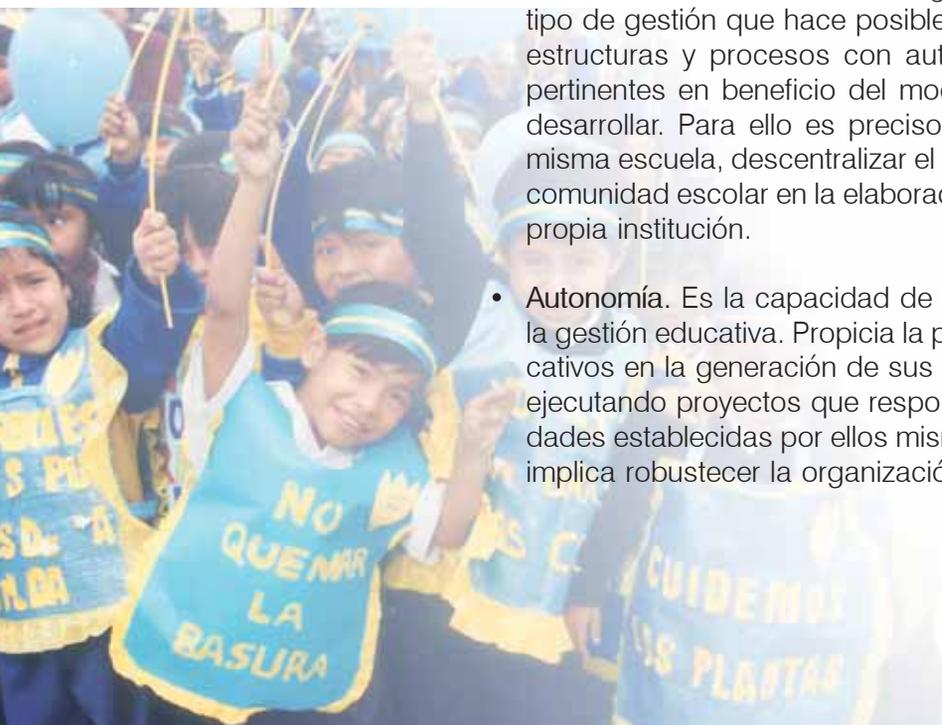
En este sentido, las redes educativas se muestran como escenarios especialmente apropiados para el aprendizaje entre docentes, la afirmación de una actitud crítica y autónoma y la producción de un pensamiento educativo propio, favoreciendo de este modo la gestión de un movimiento de educadores que asuman la responsabilidad social de su profesión y que construyan colectivamente una forma renovada de ser maestros y maestras, compartiendo sus experiencias.

Todo ello expresa un **replanteamiento de la función social y cultural de la escuela** en su relación con la comunidad y como espacio de gestión de proyectos con una visión común, integrando así escuela, familia y cultura local. Se trata de forjar una institución educativa cuyos principios organizadores sean la calidez, la confianza y la proximidad en las relaciones entre los actores educativos; es decir un espacio público, pero permeable a valores como la proximidad intergeneracional, la interculturalidad y la tolerancia.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que los cambios no suceden de un día para otro. Se trata de un proceso que tiene avances y retrocesos, no se produce abruptamente; está acompañado por momentos de entusiasmo por lo nuevo y de miedo por lo que se dejó; y a veces, cuando lo diferente a emprender resulta difícil de realizar, nos sentimos tentados de volver a las formas conocidas.

### Principios de una red educativa

- **Gestión descentralizada.** La organización de la red permite un tipo de gestión que hace posible la construcción de sus propias estructuras y procesos con autonomía en la toma de decisiones pertinentes en beneficio del modelo o sistema que se requiere desarrollar. Para ello es preciso descentralizar la gestión de la misma escuela, descentralizar el currículo, y dar participación a la comunidad escolar en la elaboración del proyecto educativo de la propia institución.
- **Autonomía.** Es la capacidad de la red para tomar decisiones en la gestión educativa. Propicia la participación de los agentes educativos en la generación de sus propios recursos, planificando y ejecutando proyectos que respondan a las necesidades y prioridades establecidas por ellos mismos. La autonomía de la gestión implica robustecer la organización de la red.



- **Democracia y corresponsabilidad.** La gestión educativa de la red requiere la participación de toda la institución educativa y ciudadanos libres de la comunidad que convivan compartiendo poder, compromisos y proyectos en diversos espacios. La gestión de la red se sustenta en la responsabilidad compartida de sus miembros; es decir, de la coordinación, de directores, docentes, padres y madres de familia, estudiantes y líderes comunales en la toma de decisiones. Estas se refieren al rumbo institucional que seguirá la red para desarrollar sus proyectos educativos que respondan al bien común.
- **Ejercicio ciudadano.** Es la capacidad de los miembros de las instituciones educativas de las redes para actuar y sentirse miembros de una comunidad de iguales.
- **Transparencia.** La red precisa de un sistema de comunicación, información y rendición de cuentas sobre su gestión y resultados dirigido a los actores educativos que la integran, sobre la base de la confianza.
- **Flexibilidad.** La red se sustenta en un tipo de organización de gestión asociada en la que sus herramientas de gestión son factibles de adecuarse a los distintos contextos locales donde opera, así como a los constantes cambios de la demanda del sistema educativo y de las poblaciones que atiende.
- **Coaliciones y alianzas.** La creación de coaliciones y alianzas ayuda a la gestión de las redes a reconocer la forma en que sus esfuerzos pueden tener éxito para lograr las metas del cambio social.





### Capítulo III

## Participación y concertación en la gestión de la red

### Partiendo de la vida

¿Cuál es la ventaja que ustedes ven en participar en una red?

“Permite coordinar y ahorrar esfuerzos, para desarrollar actividades en forma conjunta”. Docente (IE María Auxiliadora)

“Permite la integración de docentes y directores, la solución de algunos problemas comunes a las escuelas y el intercambio de experiencias, dando sentido de pertenencia a las escuelas como parte de una red”. Docente (IE 2057)

“Todo pasa por el sentimiento de identidad, pertenencia y compromiso; esos son los lazos que nos van generando un interés común, y en ese sentido, la red nos permite unirnos entre escuelas y sentirnos parte de una comunidad”. Docente (IE 2041)

“Una escuela en red consigue muchas cosas, por ejemplo, la red de Payet ha realizado alianzas estratégicas con las organizaciones e instituciones públicas y privadas de la comunidad (municipio, PNP, parroquia, seguridad ciudadana, padres de familia y comités vecinales) para desarrollar acciones integrales e intersectoriales en relación al problema del pandillaje y la seguridad ciudadana”. Director (IE 2041)

Entonces, ¿para qué sirve una red?

“Una red supone la existencia de colectivos de maestros que efectivamente funcionan y directivos con un claro liderazgo, cuya tarea se va centrando cada vez más en lo pedagógico”. Directora (IE 2041)

“Cada escuela, como organización, es portadora de una cultura escolar propia que le da sentido de identidad y pertenencia y la hace diferente. La red hace posible la construcción de un proyecto común que es compartido por las escuelas que integran la red”. Red Educativa de Payet, Independencia.

## Reflexionando desde las prácticas

El sistema educativo tradicional tiende al encierro y al aislamiento, con pocos dispositivos que favorecen el intercambio con otras instituciones y espacios sociales, locales o nacionales. Es preciso comprender la lógica y función de este encierro que permanece en las cosas de la escuela (el local escolar, los reglamentos, etcétera) y en las mentalidades de los docentes y de los agentes externos (las familias, los municipios, las asociaciones, organizaciones e instituciones del sector público y el gobierno local). La escuela lleva las marcas de su origen. En efecto, fue concebida como una especie de fortaleza desde donde se expandía la “civilización”. El aislamiento era el efecto de dos factores combinados: su carácter “sagrado” y la necesidad de preservarla de las influencias nocivas del ambiente.

En este sentido, cabe preguntarse cuál es la orientación que para los docentes tiene una escuela situada en un barrio determinado. Sin embargo, las escuelas no solo se deberían preguntar por lo que son o por lo que es para ellas la comunidad.

Plantear el tema de las relaciones entre el centro educativo y la comunidad desde preguntas como: *¿qué es para una escuela ser una escuela?* o *¿qué es para una escuela la comunidad?* supone que es posible examinar las relaciones entre el centro educativo y la comunidad en la propia escuela. Es también entender las escuelas como organizaciones educativas, como sistemas sociales complejos capaces de observarse a sí mismos y, con esto, observar al entorno.

El camino recorrido por las redes educativas de Independencia las ha llevado a un punto interesante de su desarrollo. Las primeras experiencias se articularon en función de necesidades comunes entre escuelas de un mismo espacio geográfico, pero pronto otras escuelas tomaron la experiencia y se agruparon también.

## La red como espacio de participación y afirmación de sujetos colectivos

La noción de redes de escuelas implica un proceso de construcción permanente, tanto individual como colectiva, que a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de las escuelas con integrantes de otros colectivos sociales posibilita la potenciación de los recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas y la satisfacción de necesidades. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser estos socialmente compartidos.

Para participar en una red se requiere, en primer lugar, que las escuelas visualicen la necesidad de superar su propia fragmentación y aislamiento, que puedan reconocerse mutuamente en los problemas comunes, que identifiquen herramientas para la superación de los mismos y que dispongan de sus recursos institucionales (materiales, capacidades humanas y profesionales) para esta finalidad.



En este sentido, las demandas que llegan a la escuela son múltiples y el aprendizaje no queda ceñido al horario escolar: surge con enorme relevancia el vínculo que la escuela logre establecer con el medio en el cual está inserta. Es en este escenario donde se ubica **la escuela como un actor comunitario**; eso quiere decir que son las relaciones sociales las que ponen fin a la *escuela isla* y que se conectan con el deseo de formar una red. Estas variadas formas de establecer relaciones como ciudadanos y como actores escolares configuran un tipo particular de relación de red y, sobre todo, de demanda al poder público que ofrece y garantiza la prestación del servicio.

Entonces, si partimos de reconocer a **la escuela como una construcción social** que se encuentra permeada por la realidad del contexto al que pertenece, es posible pensar en estrategias que promuevan la interacción social como alternativa válida para abordar las dificultades que hoy enfrentan en solitario. Se trata, de construir con la familia y la comunidad una alternativa desde la cual trabajar para superar muchas de las dificultades, como por ejemplo: problemas de aprendizaje y rendimiento de los estudiantes, maltrato, pandillaje, violencia, etcétera.

“Sin la escuela no se puede... la escuela sola no puede”. (Tenti Fanfani)

En este sentido, un camino que inicie un proceso de empoderamiento de las escuelas, que las ayude a superar su propia fragmentación y aislamiento, puede surgir a partir de la construcción de redes. Para ello es fundamental que la escuela establezca relaciones y cohesione esfuerzos con otras escuelas, las familias y la comunidad, basadas en la **participación y cooperación**, de manera que logren consolidar puntos de articulación y apoyo entre la escuela y su entorno. Asociaciones de padres de familia, parroquias, organizaciones sociales, oficinas locales pertenecientes a otros sectores como salud, INABIF, Policía Nacional de Perú (PNP), DEMUNA y otras instituciones públicas y privadas de la comunidad son tan solo algunos ejemplos de entidades que se encuentran ubicadas en la zona de influencia de la escuela y que pueden contribuir a impulsar la vida escolar para aportar al desarrollo educativo de la comunidad.

Mario Rovere (1998) asume la visión de la psicología social. Según él, las redes son el lenguaje de los vínculos. Afirma que hay varios niveles en la construcción de redes. El primero y más superficial es el del **reconocimiento**, cuyas acciones están destinadas a la aceptación de los otros. El segundo es el del **conocimiento**, que supone un interés por entender lo que los otros son o hacen. El tercero es el de la **colaboración**, que implica una disposición a prestar ayuda y esperar reciprocidad (colaborar en el sentido de trabajar con alguien). El cuarto es el de la **cooperación**, en el que se comparten actividades o recursos, aunque de manera esporádica (cooperación: operación conjunta). Finalmente, el quinto es el nivel de la **asociación**, donde se comparten objetivos y proyectos sobre una base de confianza, o se profundiza algu-



na forma de contrato o acuerdo que significa compartir recursos. En el siguiente cuadro, Mario Rovere señala las acciones y valores correspondientes a cada uno de estos niveles:

Nivel	Acciones	Valor
1. Reconocer	Destinadas a reconocer que el otro existe	Aceptación
2. Conocer	Conocimiento de lo que el otro es o hace	Interés
3. Colaborar	Prestar ayuda esporádica	Reciprocidad
4. Cooperar	Compartir actividades y recursos	Solidaridad
5. Asociarse	Compartir objetivos y proyectos	Confianza

En este análisis de redes, el enfoque central está en las relaciones sociales y no en los atributos de los grupos o individuos. A partir de las relaciones es posible comprender el sentido de las acciones sociales; en cambio los atributos se refieren apenas a sus agentes.

Resulta muy interesante relacionar esta clasificación de los niveles de profundidad de las redes educativas con el capital social de las redes. En efecto, se podría decir que para ganar profundidad en la construcción de las redes, es necesario contar con capital social; es decir, con mayores dosis de experiencia compartida, reglas de juego aceptadas por la comunidad y amplios márgenes de confianza entre las partes. A su vez, se podría afirmar que altas dosis de capital social facilitan la constitución y profundización de las redes.

En este sentido, se puede decir que, para participar en una red educativa, es importante la creación de vínculos entre los propios maestros, entre las escuelas y con las instituciones privadas y públicas. De esta forma, la red aparece como una trama de conexiones interpersonales e interinstitucionales que tienen la pretensión de favorecer la calidad de los aprendizajes de los alumnos, mejorar el desarrollo profesional de los maestros, superar el aislamiento tradicional de la escuela y promover un cambio profundo que las obligue a articular sus acciones educativas y sociales con la comunidad, desarrollando un movimiento para la transformación de la educación y el ejercicio de una cultura ciudadana (ver gráfico de la página 26).

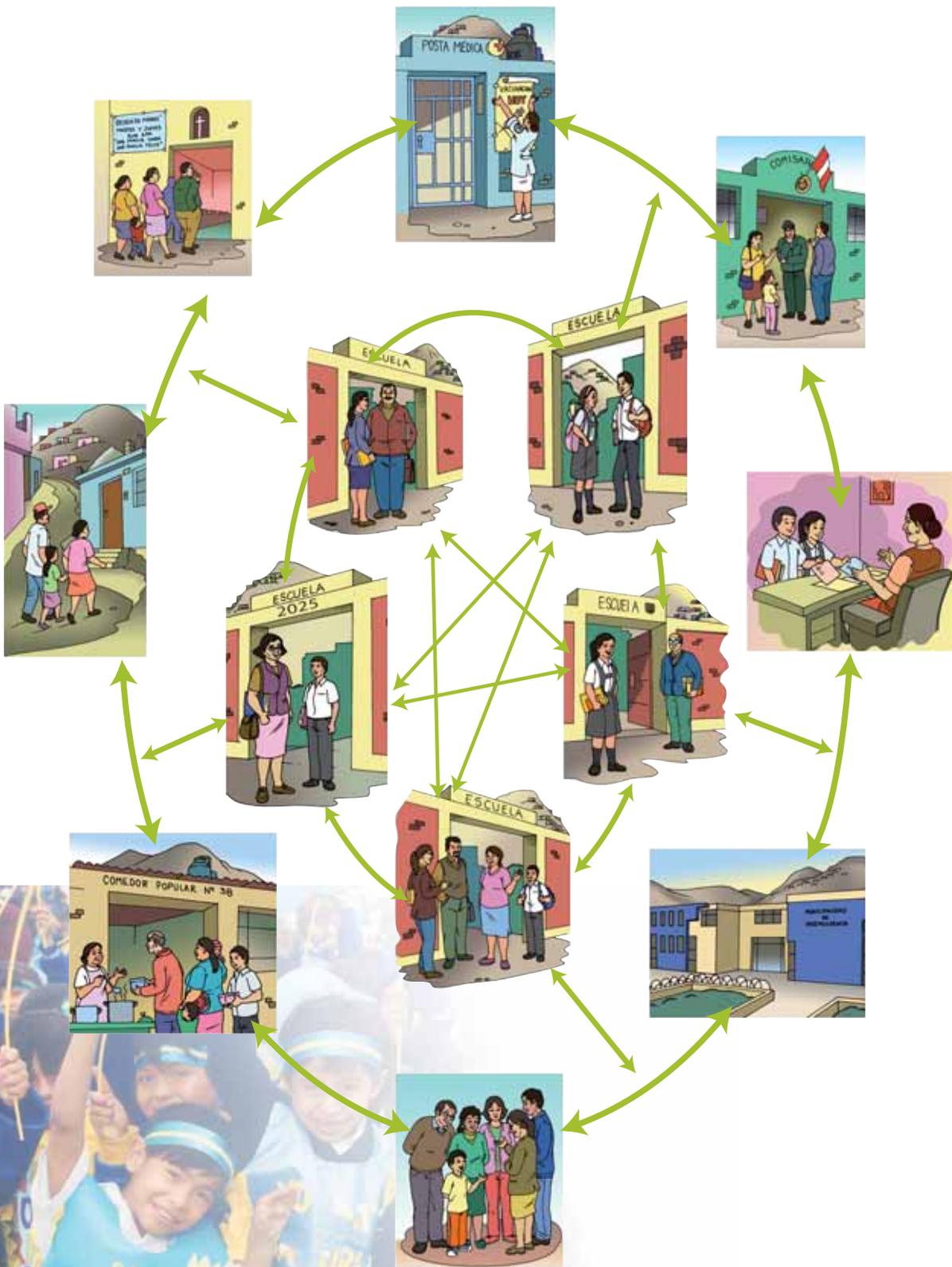
## Organización y funciones de la red

### Organización de la red

La red propone un tipo de organización flexible y abierta a los demás, generando una cultura de colaboración y concertación a través de la formación de equipos de trabajo. Establece principios y valores sobre los que apoya su trabajo colaborativo entre las escuelas y define formas de funcionamiento en equipo; las normas facilitan ese funciona-



# Relaciones de una red entre personas, instituciones y organizaciones de la comunidad local



miento. Aplica estrategias para superar las dificultades estructurales y de procedimiento que ofician como barreras para el trabajo entre las escuelas. Involucra directivos, docentes, estudiantes, madres y padres de familia, organizaciones e instituciones públicas y privadas de la comunidad local.

Si bien no podemos determinar el grado en que la cooperación de los actores locales incide en la escolarización, es importante destacar su relación con la calidad educativa. En este sentido, consideramos fundamental tomar en cuenta que el gobierno local y las organizaciones e instituciones públicas y privadas dispuestas a colaborar y fortalecer el sistema educativo local deben asignar recursos que favorezcan dichos resultados en el desarrollo de la educación local.

Esto nos introduce de lleno en la discusión acerca de los límites de las acciones que pueden llevar a cabo el municipio, las organizaciones e instituciones y el sector empresarial privado para mejorar la calidad de la educación en el ámbito local.

### Funciones de la red

Las redes están orientadas a articular el trabajo pedagógico con las necesidades que presenta la comunidad; es decir, lo educativo no se restringe al espacio de la escuela sino más bien se abre a la comunidad. Son estas necesidades compartidas entre la escuela y la comunidad las que se constituyen en el asunto público de la red y obligan a plantear un proyecto educativo. Las orientaciones y acciones pedagógicas que se generan, juntamente con los procesos participativos de los actores de la educación en el desarrollo de la gestión educativa de la red, pretenden contribuir al desarrollo social, humano y educativo de la población.

La red propone en su organización una estrategia de corresponsabilidad educativa que integra las siguientes funciones:

- a. Articula las acciones pedagógicas y de gestión de las escuelas para mejorar la calidad de los aprendizajes.
- b. Favorece la creación de una comunidad de pensamiento entre los docentes, para potenciar sus capacidades profesionales, actitudes ciudadanas y pedagógicas.
- c. Moviliza y compromete a la comunidad local hacia la integración y la cohesión social, para la construcción de una visión común de la educación mediante la participación activa, permanente y concertada como garantía del derecho a una educación de calidad con equidad para todos.



## Articula las acciones pedagógicas y de gestión de las escuelas para mejorar la calidad de los aprendizajes.

Las redes de escuelas favorecen la creación de una comunidad de pensamiento entre los docentes, potencian sus capacidades profesionales y las actitudes personales, pedagógicas y de gestión. Difunden las acciones pedagógicas y sociales de las escuelas en la comunidad local y posibilitan la participación activa de los docentes, padres de familia y comunidad local.

El trabajo en red propone incidir positivamente en favorecer la cohesión social, enfrentar la discriminación y promover aprendizajes que coloquen a los estudiantes en mejores condiciones para ser ciudadanos. Esto hará posible que la escuela se constituya en un espacio para la convivencia, la participación, el acceso a los conocimientos y la promoción de los derechos ciudadanos.

La propuesta no se centra solo en los procesos educativos ocurridos entre el maestro y el alumno: pretende desarrollar en el equipo docente competencias para establecer alianzas con la familia y la comunidad, como agentes educativos fundamentales. Asimismo, busca desarrollar competencias referidas a la gestión educativa de maestros, directivos y agentes educativos de las instituciones educativas de las redes.

La red propone un modelo educativo común que se debe aplicar en cada uno de los centros educativos, para dar coherencia a los esfuerzos pedagógicos y consistencia a los aprendizajes de niños y niñas. Dicho enfoque plantea que el aprendizaje afecta no solo el rol de los maestros sino el de los distintos actores educativos, transformando la escuela en una comunidad de aprendizaje en la que interactúan maestros, alumnos, familias, comunidad y medios educativos insertos, en un entorno físico, social y cultural que debe ser considerado (Meirieu, 1985; Tardif, 1998).

El éxito de los aprendizajes dependerá en gran medida del compromiso y del nivel organizativo de cada red y de la participación de los docentes, los padres y madres de familia, así como de los estudiantes.

### Favorece la creación de una comunidad de pensamiento entre los docentes, para potenciar sus capacidades profesionales, actitudes ciudadanas y pedagógicas.

La red puede favorecer la creación de una comunidad de pensamiento entre los docentes. Puede contribuir a potenciar sus capacidades profesionales, actitudes ciudadanas y pedagógicas, ejerciendo un papel fundamental en la creación y comunicación de innovaciones que favorezcan la calidad de la educación local y la generación del conocimiento y reflexión sobre sus experiencias. Dichos espacios de formación pueden adquirir múltiples formas: talleres de capacitación, círculos pedagógicos, encuentros de maestros, observación entre pares, pasantías,



encuentros de maestros y la investigación-acción y sistematización de la experiencia.

Los docentes reconocen en las acciones de formación de las redes un espacio para la reflexión y de intercambio de experiencias entre docentes y escuelas, una oportunidad para aprender de la experiencia de sus pares que los lleva a replantearse o afirmarse en sus concepciones y prácticas. Se asume un enfoque de formación en que las personas son origen y finalidad —y no un medio— de la política educativa y donde la reflexión colectiva de la experiencia es el método principal de aprendizaje y producción de conocimiento.

En la experiencia de las redes, la formación de docentes y directores privilegia conocimientos y capacidades para una actuación asertiva en el aula, el manejo de conflictos y la promoción de espacios democráticos.

El proceso de capacitación de docentes de las redes educativas del distrito de Independencia propone una visión integradora del enfoque de trabajo en derechos y su transversalidad en los procesos educativos de las escuelas.

Hablar de derechos en la escuela se constituyó en una posibilidad de niños y docentes. Para que el niño conozca y se ejercite como sujeto de derechos, fue muy importante que el docente se asumiera también como sujeto de derecho y a su vez se comprometiera con sus responsabilidades frente a los cambios de la vida en la escuela. Dicha perspectiva en derechos permitió reflexionar sobre el papel de la escuela, entendida esta como el espacio para la socialización y el respeto por los derechos. El enfoque en derechos establece una conexión con la vida del maestro en la escuela, pues, el reconocerse a sí mismo como sujeto de derechos, le permite mirarse en su relación con otros maestros de la escuela.

“Las condiciones de los maestros son muy duras, su trabajo no es reconocido socialmente, por eso hay que ayudarlos a mejorar su desempeño. Pero no todos los directores están capacitados para esto, ya que se accede al cargo por un examen administrativo; lo pedagógico ni se evalúa. Los asesores pedagógicos —los buenos— deberían ayudar a los profesores a poner en práctica la reforma y a llevar el modelo constructivista a la práctica, pero si el director no apoya a los maestros para que dejen el método de la copia del texto y ayuden a los alumnos a pensar, no vamos a elevar la calidad de la enseñanza”. Lidia Pancorbo (directora de la IE 2041)

Pero es necesario visualizar que la propia dinámica de la red es una experiencia de aprendizaje y empoderamiento de los docentes y directivos en relación con sus roles y saberes. Es una experiencia formativa que gatilla un conjunto de procesos que configuran un profesional de la educación, que a su vez desarrolla su condición de sujeto gestor de política, de liderazgo pedagógico, de actor ciudadano en torno al desarrollo global —y no solo sectorial— de la vida comunitaria. Tal vez este acto de participar en la puesta en marcha de la red es la dinámica formativa más poderosa



que aporta la red, además de los espacios formativos estructurados por ella, para transformar la forma de ser docente y de ser escuela.

“Lo más significativo que he aprendido hoy es la autoestima. Es muy importante en los niños elevarles su autoestima, hacerles sentir bien. Todas las estrategias las pondré en práctica”. Sonia Jara Villegas (docente de la IE 3050)

“Este taller fue para mí una reflexión, yo necesitaba un encuentro conmigo misma. Reflexioné mucho sobre mi identidad como docente”. Nilda Figueroa (docente de la IE 3050)

Los docentes incorporan una nueva idea: la escuela como promotora de una educación en derechos de la niñez, que vincula los asuntos públicos de la comunidad local en temas pedagógicos tanto en la escuela como en la red. Este concepto permite dar un paso más en la estrategia de integrar el centro educativo con la sociedad local.

El espacio de la red como comunidad de aprendizaje es valorado por docentes y directivos. Se hace explícito el compromiso de directivos y maestros en asumir el enfoque en derechos del niño en la escuela, de modo que este se articule al proceso educativo. Un paso importante fue romper una serie de prejuicios y temores sobre el tema de los derechos, entendidos estos como una suerte de “amenaza” o mecanismos de “denuncia” para niñas y niños de la escuela frente a las diversas formas de maltrato y violencia hacia ellos.

### Partiendo de la vida

En el año 2002, la UGEL 02 normó el funcionamiento de las cinco redes educativas en el distrito de Independencia mediante la Resolución Directoral 2220-USE 02-2002. Posteriormente, en el año 2003, la Municipalidad de Independencia institucionalizó el Encuentro de Creatividad Docente en todo el distrito mediante un decreto de alcaldía, y la UGEL 02 normó su realización a partir del año 2005.

### Moviliza y compromete a la comunidad local como garantía del derecho a una educación de calidad.

Las redes son un espacio que hace posible la participación, la concertación, la deliberación y representación de los intereses ciudadanos, cuya característica relevante es que recrean la función social de la escuela en diálogo con la sociedad y realizan una práctica de gestión asociada que involucra a la escuela y el desarrollo de la comunidad.

Las redes se forman como instancias de organización interescolar para afrontar problemas y demandas educativas locales. Promueven la concertación con otras instancias de la comunidad (salud, municipalidad, parroquia, Policía Nacional, organizaciones de base, etcétera), impulsando la reflexión, el análisis y la solución a problemas y demandas educativas en el ámbito local. Por ello, la comunidad educativa de la red es consciente de que afrontar estos problemas va más allá de las fronteras de su escuela. Se requieren propuestas integrales que aspiren en el tiempo a planes locales de desarrollo y de democratización de la conducción escolar.



El énfasis del trabajo de las redes se ubica en articular el trabajo de la escuela con la comunidad, propiciando alianzas con instituciones educativas y de otros sectores de la comunidad, organismos de la sociedad civil y del gobierno para desarrollar acciones e incidir en una mayor conciencia de los derechos de la infancia y la elaboración de lineamientos de política a favor de ella que involucren a todos los agentes de la comunidad.

En este sentido, el impacto del trabajo en redes de maestros y escuelas organizadas es definitivamente superior al que puede lograr un trabajo aislado y poco sistemático en una sola escuela. La concertación debe ir más allá de la ejecución de acciones concretas: se requiere la formulación de políticas que respalden acciones en favor del desarrollo de la infancia en la comunidad. Se necesitan acciones y políticas que respondan a los problemas educativos concretos de la población escolar, como son el atraso escolar, la deserción y el trabajo infantil. La concertación implica la participación de las autoridades locales en la búsqueda de formular políticas en favor de la infancia. Consideramos que estas acciones van a propiciar avances significativos en la generación de una cultura escolar y local respetuosa de los derechos de la infancia y adolescencia.

Es importante destacar como las principales fortalezas de las redes educativas: la participación, la movilización, la concertación y la incidencia en la comunidad y, en las políticas educativas del gobierno local.

### *Movimiento ciudadano*

En el ámbito local, las redes redimensionan su hacer y pensar como actores de la política educativa local, articulándose a niveles de concertación más amplios que les permiten el encuentro con otros actores de la sociedad local, con otros sectores del Estado y con el gobierno local. Estos espacios de encuentro y construcción de políticas locales fortalecen el carácter ciudadano de los diversos movimientos educativos y sociales de nivel local, y las redes también son impactadas por esto. De este modo, la acción política viene a ser “el resultado de una interacción constante entre las actitudes individuales, los valores sociales predominantes, las normas de la comunidad y las determinaciones introducidas por las pertenencias o identificaciones sociales” (Revilla Blanco, 1996). Sabemos que los grupos sociales cuentan con recursos políticos desiguales a la hora de hacer llegar sus planteamientos y demandas al núcleo central del sistema político, por lo tanto encontramos distintos tipos de acción en la esfera pública. La participación política puede ser institucionalizada, o sea, mediante la participación en organizaciones reconocidas, como los consejos educativos institucionales (CONEI) en las instituciones educativas y las mesas de concertación en el caso del espacio local.

En nuestra experiencia, la interrogante que está en la base no es: ¿qué demando y cómo obtengo mis demandas del Estado? sino ¿qué fuer-



zas reunimos para atender una problemática cuya atención asumimos como parte de nuestra responsabilidad ciudadana, individual y sobre todo colectiva? En este proceso está emergiendo una ética de responsabilidad social.

## Gestión de la red en el marco del desarrollo educativo local

### Modelo de gestión de la red

A partir de la experiencia de la redes de Independencia, podemos visualizar el desarrollo de un modelo de gestión de red. La instancia o núcleo de gestión de la red viene a ser el comité de gestión, que es el órgano de concertación, participación y vigilancia ciudadana de la red. Colabora con la promoción y ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática que promueve los principios de equidad, inclusión e interculturalidad; es elegido democráticamente y está conformado por:

- El coordinador de la red, que lo preside
- Los directores de las instituciones educativas
- Los subdirectores
- Los coordinadores de ciclo del personal docente de las instituciones educativas
- Representantes de los padres de familia de las instituciones educativas.
- Representantes de los alumnos.
- Comunidad (gobierno local, sociedad civil, instituciones públicas y privadas).

El comité de gestión permite, a su vez, la interacción e interrelación entre actores de la sociedad civil, el Estado y la escuela como institución pública; además de promover la gestión participativa de las escuelas y optimizar sus recursos. Debe buscar fortalecer el vínculo comunidad-escuela, facilitando la participación protagónica de padres y madres y promoviendo a la escuela como institución importante para el desarrollo de la comunidad en la que está inmersa.

Es importante destacar que la democratización no solo se basa en la apertura de los espacios en las redes, sino en adoptar como forma de vida los valores democráticos que se expresen en cada una de las acciones de los actores educativos.

De allí que la red no se circunscribe a un espacio para fortalecer la democracia, sino que se convierte en un medio a través del cual se debe reconstruir el tejido social y el imaginario colectivo de la comunidad real como personas y como sociedad, expresiones o indicadores de una calidad educativa.



La naturaleza de la organización de la red promueve la integración de los diferentes niveles educativos, así como de las diferentes instituciones educativas y población de contextos similares que agrupa cada una de las redes.

Este modelo de organización del comité de gestión de la red permite cambiar ciertas prácticas mediante las cuales la responsabilidad y el protagonismo de la gestión recae solo en el director; además, la perspectiva de estar en un espacio de decisión colectiva genera relaciones de horizontalidad entre sus miembros, de respeto y valoración de la experiencia y conocimiento de los padres de familia y los alumnos.

La democratización educativa no tendría sentido si en ella no se promoviese la importancia de la organización como un espacio en el que sus representantes se puedan expresar, consensuar, tomar decisiones, discutir necesidades y aspiraciones comunes de los actores educativos.

En este tipo de interacción se generan mayores y mejores espacios de relación y diálogo; también permite alcanzar altos niveles de motivación en los miembros de la red, así como encontrar estrategias viables para la conducción de la práctica educativa en las instituciones educativas, aula y comunidad.

### Enfoques que incorporan las redes en su práctica de gestión

El enfoque de gestión de las redes es descentralista, asociado y democratizador, porque está articulado a la gestión local de la educación. Se da a través de la promoción y participación de actores educativos en espacios flexibles de concertación para la generación de sinergias orientadas al derecho de una educación de calidad. Por ello, la premisa básica en la gestión de redes es que la fragmentación de poderes y recursos limita la posibilidad de proponer estrategias de cambio, y el mecanismo clave para superar dicha fragmentación es la construcción de consensos.

#### *Asociatividad*

La red requiere la formación de escenarios participativos de planificación y gestión. Estos escenarios son previstos desde la etapa de construcción de la red por todos los actores involucrados, y constituyen espacios que permiten la participación de la institución educativa y la comunidad local.

Es importante identificar en este proceso una concepción y una práctica sistemática, utilizando en sus procesos de conformación metodologías pertinentes que combinan procesos de planificación participativa con mecanismos de gestión compartida entre todos los actores, lo que dará lugar a una experiencia de gestión asociada.



La concepción de gestión asociada está referida a un modelo que propicia una forma de gestión concertada entre Estado y sociedad, dando lugar a acuerdos y negociaciones para el diseño de propuestas, integrando visiones e intereses que respondan a un bien común. Cada uno de los actores se ve reflejado y asume su compromiso y responsabilidad; en este sentido, la participación del Estado interactúa con las demandas y necesidades de la sociedad local, para confluir en una conjunta planificación, gestión y control de las políticas.

### *Democracia participativa*

La red educativa, al definirse como una instancia alternativa de gestión asociada, promueve una gestión democratizadora. En este espacio, la democracia es definida como una forma de vida y un conjunto de valores que permiten la participación, la convivencia, la expresión y el respeto de las propias ideas de los demás, además de las opiniones y sentimientos, reconociendo los derechos de los integrantes de la red.

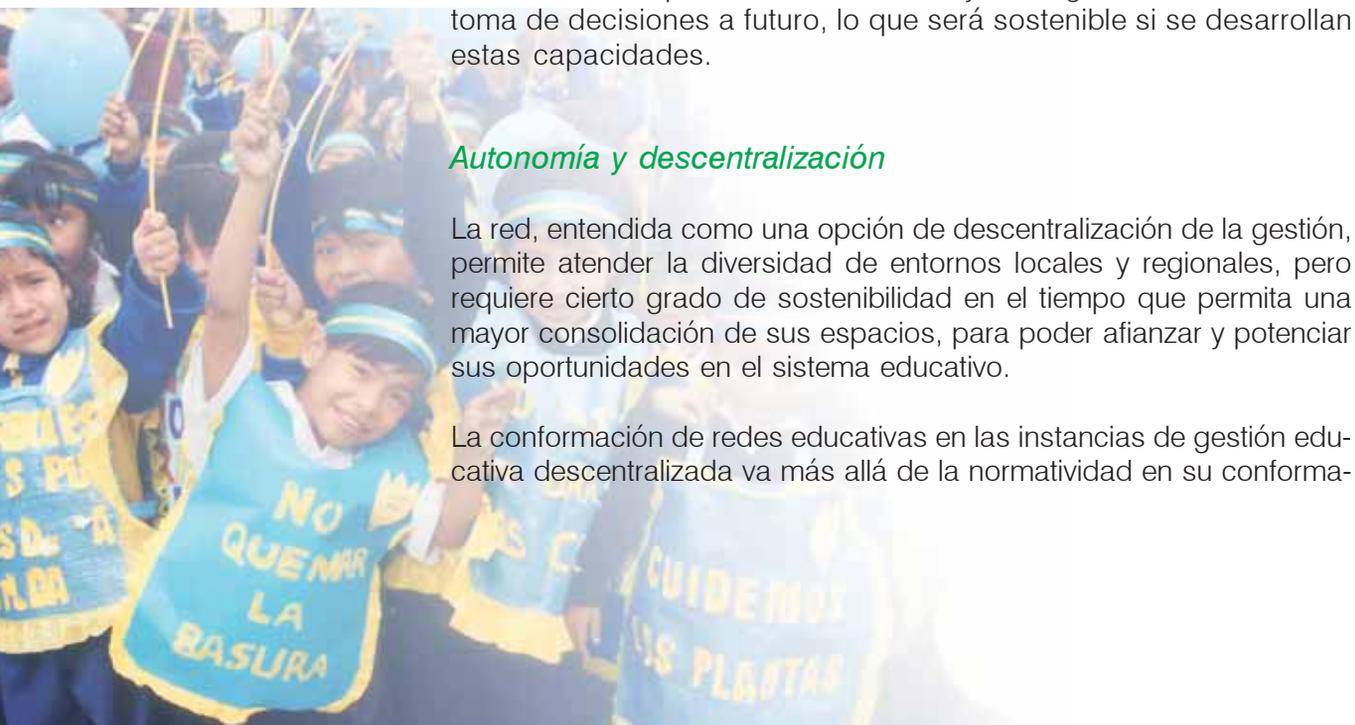
Las razones fundamentales para que la red se consolide como espacio democratizador es la superación de las diferencias que pudieran ser encontradas en el camino, porque han primado los intereses en pro del avance de la escuela y de las redes. Es decir, este modelo de democratización en la gestión está ligado a un adecuado manejo de conflictos y a una comunicación apropiada, puesto que en la institución escolar conviven diferentes visiones, concepciones, prácticas e intereses, así como relaciones de poder que hacen de la escuela un espacio propicio para la aparición del conflicto, y más aún en contextos de innovación que abran la oportunidad a la participación y la creatividad, pero también a la coalición de intereses de grupos en torno al poder.

Por último, cabe destacar que la cultura escolar no admite el conflicto como una posibilidad de crecimiento y mejora de la gestión; pero es sabido que, gracias a la cooperación y comunicación, el conflicto pueden ser superado a través de la red. Al solucionarlo, surge la confianza, la capacidad de escuchar y de llegar a acuerdos en la toma de decisiones a futuro, lo que será sostenible si se desarrollan estas capacidades.

### *Autonomía y descentralización*

La red, entendida como una opción de descentralización de la gestión, permite atender la diversidad de entornos locales y regionales, pero requiere cierto grado de sostenibilidad en el tiempo que permita una mayor consolidación de sus espacios, para poder afianzar y potenciar sus oportunidades en el sistema educativo.

La conformación de redes educativas en las instancias de gestión educativa descentralizada va más allá de la normatividad en su conforma-



ción. Las redes se constituyen, impulsan y conforman de manera voluntaria, comprometida y responsable, donde se lideran, conducen, monitorean y evalúan las acciones concernientes a la aplicación de planes y proyectos educativos.

En este sentido, las redes son concebidas como una relación articulada que desarrolla la práctica de la intersectorialidad e integralidad. Pertenecer a una red significa trabajar con otros, formando parte de un proceso donde se intercambia información, se generan nuevos conocimientos, se potencian las experiencias, se intercambian recursos y se hacen prácticas integradas.

## Criterios e instrumentos para la gestión de las redes

### a. Criterios para la construcción de un modelo de red educativa

- **Focalización de territorios.** Las redes se encuentran ubicadas en espacios geopolíticos, donde se desencadenan procesos sociales, culturales, ecológicos y productivos, en escenarios urbanos o rurales.

Una vez ubicado el espacio local, se hará una microlocalización de los centros educativos que tienen distancias accesibles entre sí. En un espacio local pueden formarse varias redes —siempre y cuando se considere necesario— según el número de escuelas y las características geográficas y socioculturales de los territorios.

Al agrupar instituciones educativas, cada red puede articular la Educación Básica Regular —en sus los tres niveles Inicial, Primaria y Secundaria—, la Educación Básica Alternativa, la Educación Técnico-Productiva y la Educación Comunitaria.

- **Promoción y sensibilización de los actores claves.** Una vez constituidas las redes, es necesario dar a conocer sus objetivos, alcances y los resultados que espera lograr. Se destacarán las oportunidades que ofrece el trabajo asociado entre las instituciones educativas, sobre todo con miras a que los estudiantes mejoren sus logros educativos y amplíen sus niveles de escolaridad.
- **Organización y registro de las redes escolares efectivas.** La organización de la red estará conformada por los comités de gestión. Dichos comités estarán integrados por los directores, subdirectores, docentes coordinadores, alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad.

Una vez establecida, cada red educativa deberá cumplir con algunos requisitos de funcionamiento. Primero, la instancia intermedia del sector educación deberá asignar un número de registro a la red (se elaborará un Acuerdo de Registro). El registro confiere



a la red escolar la facultad para administrar los proyectos e iniciativas comunes que mejoren los servicios educativos de los centros de red. Se sugiere que la red cumpla con algunos requisitos:

- a. Compromiso de participación de cada escuela que formará parte de la red.
  - b. Acta de constitución del comité de gestión.
  - c. Convenio de asociatividad.
- **Capacitación y asistencia técnica.** Todo el proceso de construcción y funcionamiento de la red requiere capacitación y asistencia técnica a los diferentes actores de las redes, tomando en cuenta diversas temáticas encaminadas a la gestión de procesos pedagógicos y administrativos de participación comunitaria y de evaluación.

La capacitación deberá verse como un proceso de acompañamiento permanente, que facilitará el trabajo cooperativo entre las escuelas, los directores, los docentes y los estudiantes, con el propósito de resolver las necesidades y los problemas comunes. Esta parte puede ser asumida por la instancia intermedia del sector educación, la Municipalidad, universidades u ONGD.

- **Formulación y ejecución del plan de desarrollo educativo de la red.** Se entiende el plan de desarrollo educativo como una propuesta de cambio de la red. Este debe ser común, práctico, funcional y claro, de tal manera que sea asumido por todos. El propósito del plan es responder a las necesidades, así como tomar acuerdos de manera colectiva para lograr el bien común y contribuir al desarrollo educativo.

Dentro de cada una de las redes se deberá crear y ejecutar un plan de desarrollo educativo. Este deberá representar la visión común del desarrollo educativo que se quiere impulsar en la localidad. Todos los centros escolares que estén integrados en la misma red deberán participar de manera unánime en las acciones prioritarias que serán autogestionadas para beneficio común.

- **Asignación y transferencia de presupuesto escolar.** El presupuesto escolar, transferido por el Ministerio de Educación a las escuelas a través de las Unidades de Costeo, continuará su política de asignación directa a cada una de las instituciones educativas. Es conveniente que la política educativa actual considere, en el caso de las redes, un mecanismo de asignación directa para beneficiar a la red, particularmente, en aspectos referidos a la formación docente e innovación educativa.
- **Monitoreo y seguimiento.** Es importante establecer un sistema de monitoreo permanente que proporcione información directa y actual sobre el funcionamiento general y los logros alcanzados en cada una de las redes.



- **Asignación de incentivos.** El trabajo en red exige el despliegue de un conjunto de esfuerzos que pretenden integrar y educar a los niños y jóvenes, y también se requiere apoyar a los miembros de las redes de acuerdo con las evaluaciones periódicas que se realizarán en cada una de ellas. Estas evaluaciones servirán para clasificar a las redes según su funcionamiento; así, cuando una red alcance ciertos indicadores de calidad establecidos, será estimulada mediante capacitaciones o diversas modalidades de formación de sus integrantes.

### *b. Instrumentos para la gestión de la redes*

El instrumento de gestión de la red viene a ser el plan de trabajo de la red, que se articula al Plan de Desarrollo Educativo Distrital. Este responde a las principales inequidades educativas y a una visión común sobre la educación en el espacio local.

El plan de la red se convierte en la bisagra entre el Plan de Desarrollo Educativo y el Plan Estratégico de la institución educativa. Es la conjunción de las aspiraciones y propuestas de las escuelas y la comunidad; requiere un gran esfuerzo de participación y concertación. Es un instrumento de gestión que aporta a la mejora de la calidad y el desarrollo educativo en el ámbito local.

## Articulación de los ámbitos



- Vinculación desde la confianza. Sin confianza, no hay credibilidad.
- Construcción gradual. Es preciso vivir el proceso paulatinamente, con el fin de capitalizar los éxitos y los fracasos en busca de la consolidación de los vínculos. Lo pequeño es viable.
- Visión de largo plazo. Evitar los intereses puntuales y cortoplacistas es el paso previo para repensar el futuro de manera articulada y actuar en busca de cambios.
- Enfoque u objetivo específico. Esto genera mayores posibilidades de lograr sus metas.
- Intercambio justo. Para ser sostenible, toda alianza debe ser justa, haciendo posible que para cada sujeto el sentido general permita sentidos particulares.
- Eficacia y eficiencia (búsqueda de resultados). La búsqueda de resultados desde el camino de la gradualidad requiere proyectos compartidos.
- Asumir derechos y obligaciones. En toda sociedad cooperativa hay compromisos con nosotros mismos y con los demás.
- Hacer de la comunicación un culto. La información debe circular libremente entre las partes que conforman la red, porque es una demostración de respeto hacia los involucrados. La comunicación va generando mayor confianza. No es posible pensar en alianzas en las que ciertas partes no tengan acceso a la información.
- Libertad para participar, compatibilidad entre el proyecto personal y el proyecto colectivo.
- Celebración de las diferencias. Las diferencias deben ser mucho más que toleradas: deben ser celebradas. El desafío es convertir las diferencias en oportunidades. Dialogar es poder comprender una historia diferente y para ampliar nuestras miradas, para dudar, para preguntar y preguntarnos, para no perder nunca la capacidad de asombrarnos.
- Cuando existen pequeños núcleos de liderazgo coordinador, las redes tienden a funcionar con mayor eficacia. El liderazgo articulador es capaz de afrontar las zozobras con una propuesta de salida que integre distintos actores y posibilidades.
- Respetar ritmos y dinámicas de las instituciones educativas sin inducir o forzar procesos.
- Apoyar mecanismos de evaluación y aprendizaje.
- Prever mecanismos de toma de decisiones y mediación de conflictos.



Es el instrumento de las actividades comunes para gestionar la red y resultado de la concertación entre las escuelas y la comunidad. Supone un proceso de reflexión y análisis colectivo de la realidad: debilidades, fortalezas e inequidades educativas que presenta la educación en el espacio local.

La función que las redes tienen en dicho proceso es participar en un espacio de concertación entre directores, docentes, padres de familia y estudiantes, debatir sobre las necesidades de la red y formular propuestas de cambio y mejoramiento educativo. Para hacer viables dichas propuestas se requiere el compromiso de toda la red y el apoyo de las organizaciones, instituciones públicas y privadas de la comunidad, mediante alianzas estratégicas que contribuyan a la mejora en la calidad y las condiciones de las escuelas.

El proceso de elaboración del plan de la red supone las siguientes etapas: En una **primera etapa**, y a partir de la identidad propia de las escuelas de la red, se realiza un diagnóstico o inventario de los principales problemas, necesidades, recursos, posibilidades y potencialidades existentes. En este proceso, las redes formulan sus necesidades tomando en cuenta los problemas de su realidad.

En una **segunda etapa**, se requiere orientar los acuerdos en función de aquello que se quiere mejorar y lograr. Estos acuerdos se definen mediante objetivos y acciones, lo que permitirá el desarrollo de acciones pedagógicas formativas de los maestros, así como el trabajo con padres de familia y con la comunidad.

En una **tercera etapa**, las redes definen las alianzas con instituciones y entidades públicas y privadas para el logro de los objetivos propuestos. Tiene que ver con la forma en que la red se abre a la comunidad para compartir sus anhelos y pone a la escuela de cara al futuro, en una especie de contrato social entre todos.

### Finalidad del plan de la red

El plan de la red cumple varias finalidades: (i) articular las acciones pedagógicas y de gestión de las escuelas; (ii) favorecer la creación de una comunidad de pensamiento entre los docentes para potenciar sus capacidades profesionales, actitudes ciudadanas y pedagógicas, y (iii) movilizar y comprometer a la comunidad local hacia la integración y la cohesión social para la construcción de una visión común de la educación, mediante la participación activa, permanente y concertada como garantía del derecho a una educación de calidad con equidad para todos.



La planificación puede determinar mejor el futuro de la red analizando su misión, valorando honestamente sus capacidades y evaluando las oportunidades y amenazas de su ambiente externo.

Involucra a todos en el proceso y tiene como principio la participación de todos los miembros de la red. Los acuerdos tomados en el proceso de planificación de la red están referidos a las mejoras en la educación y en la forma de organizar la red para garantizar el derecho a una educación de calidad y con equidad para todos.

El proceso de planificación se inicia con la elaboración de un plan de acción (de la planificación estratégica), mediante el cual se busca orientar las actividades a seguir para facilitar el quehacer en todo el proceso. Lo anterior significa que es necesario responder las siguientes preguntas:

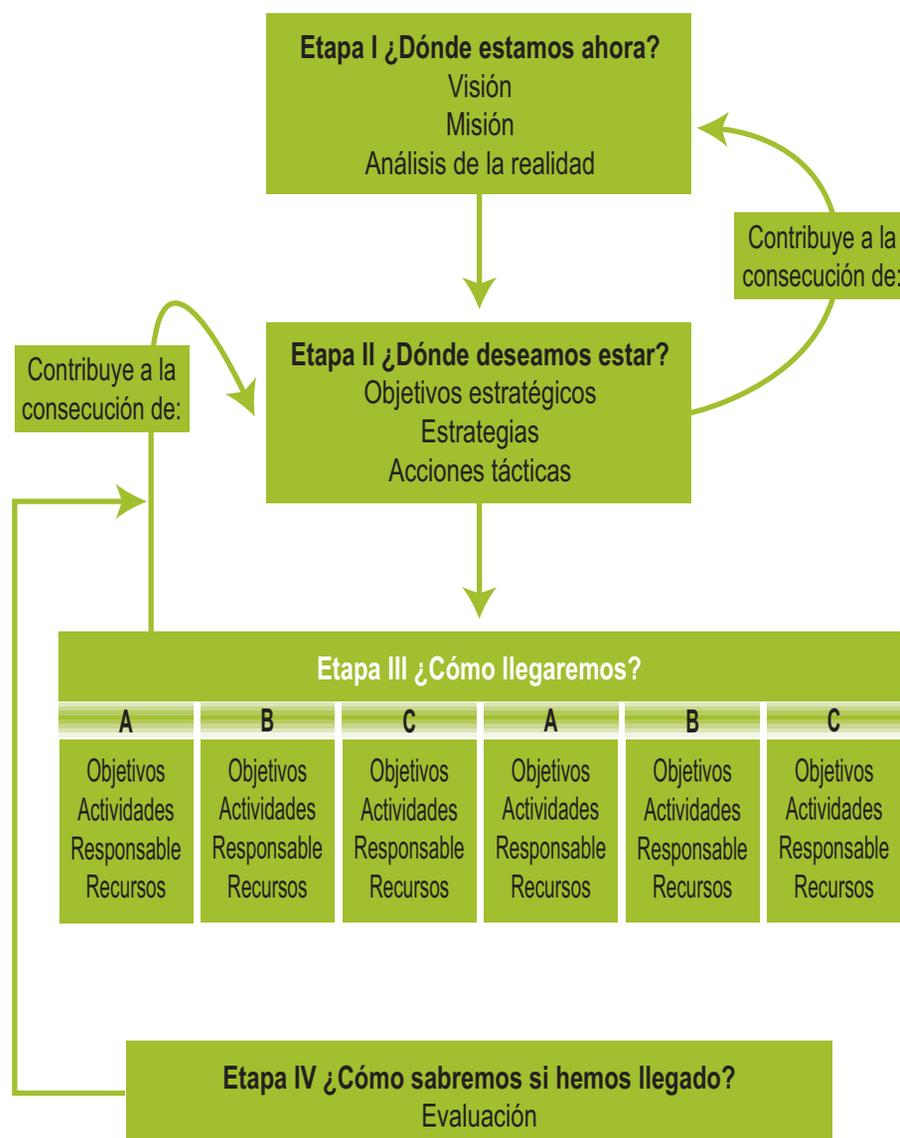
¿Qué se va a hacer?	Etapas del proceso
¿Qué se espera lograr?	Objetivos
¿Cómo se hará?	Procedimientos, instrumentos de análisis
¿Cuáles son los recursos?	Recursos humanos, financieros y materiales
¿En cuánto tiempo se hará?	Fechas
¿Quién se hará responsable?	Responsable

### ¿En qué consiste la planificación de la red?

Se requiere un proceso de planificación estratégica que supone la reflexión crítica sobre la realidad. Es un proceso de análisis mediante el cual se identifican las dificultades y potencialidades para determinar las posiciones futuras y las aspiraciones que la red desea alcanzar. Busca la toma de decisiones para identificar cambios en la práctica educativa de corto, mediano y largo plazo de la red.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido a la red para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.





### 1. Establecer acuerdos

Es preciso que la red llegue a acuerdos con respecto al proceso de elaboración del plan de desarrollo educativo de la red. Estos están referidos a la vida de las instituciones educativas que la conforman. Podemos decir que los acuerdos son decisiones en torno a temas de interés común: los aprendizajes en los alumnos, el currículo, evaluación, formación docente, innovaciones, y los asuntos públicos de la escuela y de la comunidad.



## 2. Elaboración concertada del plan de la red

### Visión:

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la red frente a sus instituciones educativas, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo, discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son:

- Lo que la red aspira a ser y no lo que tiene que hacer
- ¿Que tipo de red queremos ser?
- ¿Qué tipo de gestión es preciso desarrollar en las redes educativas y cuáles deben ser los objetivos de desarrollo educativo?

### Misión:

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos realizados por la red para conseguir los propósitos fundamentales. Indica de manera concreta dónde radica el éxito.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- ¿Quiénes somos? (identidad, legitimidad)
- ¿Qué buscamos? (propósitos)
- ¿Qué hacer? (principales medios para lograr el propósito)
- ¿Por qué lo hacemos? (valores, principios, motivaciones)
- ¿Para quiénes trabajamos? (instituciones educativas)

La misión pone de manifiesto la identidad de la red para ser reconocida en su entorno, así como los valores, reglas y principios que orientan la actividad de los integrantes la cohesión alrededor de objetivos comunes, lo que facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

## 3. Conocimiento y análisis de la realidad educativa en el ámbito local

Es el análisis de los obstáculos o problemas principales que podrían impedir el logro de los objetivos y recojo de información que dé evidencia acerca de los problemas existentes y los explique. Estos datos se ponen en discusión y se relacionan con la percepción que las redes tengan de su realidad.

### 4. Definir los objetivos y acciones estratégicas

Se trazan luego de haberse identificado los aspectos esenciales o “ideas fuerza” de la visión, y después de que se han definido operativamente y analizado, establecen los logros educativos que se espera alcanzar.



A continuación se presenta un esquema de plan de trabajo que ejemplifica el desarrollo de las tareas a realizar en las tres primeras etapas del proceso de elaboración de la planificación estratégica:

Esquema de plan de trabajo para el proceso de elaboración de la planificación estratégica					
<b>Objetivo:</b> Garantizar el cumplimiento de cada una de las etapas del proceso de planificación estratégica <b>Responsable:</b> Red educativa de Payet <b>Fecha:</b> Marzo de 2006					
Etapas	Objetivos específicos	Procedimientos	Recursos	Fecha	Responsables
Revisión de orientaciones	Identificar orientaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos estratégicos del plan de desarrollo educativo distrital.</li> <li>Políticas educativas nacionales.</li> </ul>	Revisión de documentos. Plan de Desarrollo Distrital, Proyecto Educativo Local, Proyecto Educativo Nacional	Archivos y documentos	Del 2 al 10 de marzo de 2006	Director: Guillermo López I.E. 2057
Análisis del contexto educativo y diagnóstico sobre las principales inequidades educativas.	Identificar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.	Visitas, encuestas, reuniones y entrevistas.	Guías de investigación.	Del 15 al 22 de marzo de 2006	Directora: Soledad Martínez I.E. 2044
Identificación de metas estratégicas potenciales.	Formular metas estratégicas potenciales.	Determinación de puntos clave, mediante el análisis de los resultados de la etapa 2.	Documentos.	Del 23 al 30 de marzo de 2006	Profesores: Ignacio Espinoza y Yolanda Pérez I.E. 2036



## Capítulo IV

# Las redes como espacio de encuentro y reflexión de la práctica docente

### Partiendo de la vida

La experiencia del *Encuentro de creatividad docente*, promovida por las redes educativas del distrito de Independencia, viene ejerciendo un papel fundamental en la creación y comunicación de innovaciones que favorecen la calidad de la educación local.

Los docentes, de manera individual o en grupos, han venido emprendiendo iniciativas para dar respuestas pedagógicas a diversos problemas educativos que se viven en sus escuelas. Son estas innovaciones las que generan conocimiento y reflexión sobre sus experiencias y las que conducen a pensar en nuevas prácticas. Esto aporta a la mejora del aprendizaje de los estudiantes y de la comunidad educativa, y también logra influir positivamente en la propia vida de los profesionales de la educación.

Algunas de las redes en años anteriores han realizado ferias pedagógicas con el fin de que estas experiencias dejen de ocurrir en la soledad de cada maestro o maestra, para que no se pierda el saber allí producido y para motivar que otros docentes desarrollen también sus propias iniciativas. En el año 2003, las redes en conjunto vieron la conveniencia de unirse en una sola actividad donde se presentaron las experiencias pedagógicas de Independencia. Se llegó a visualizar que se trata de dar un sentido de reflexión a dicho espacio, y se propuso la idea del *Encuentro de creatividad docente*. Luego, esto se enriqueció con la idea de hacer esta actividad en espacios públicos para que pueda ser vista por la población, y así, con el apoyo del gobierno local, se organizó el primer *Encuentro de creatividad docente 2003* con el lema "Escuelas que promueven el cambio".

Hoy, las redes de escuelas de Independencia se encuentran en un proceso de construcción de un movimiento de educadores que asumen la responsabilidad social de su profesión y que construyen colectivamente una forma renovada de ser maestros y maestras. Todo ello expresa un replanteamiento de la función social y cultural de la escuela en su relación con la comunidad y como espacio de gestión de proyectos, integrando así escuela, familia y cultura local. En este sentido, las redes de escuelas se muestran como escenarios especialmente apropiados para el aprendizaje entre docentes y la producción de un pensamiento educativo propio.

### Hacia un movimiento pedagógico

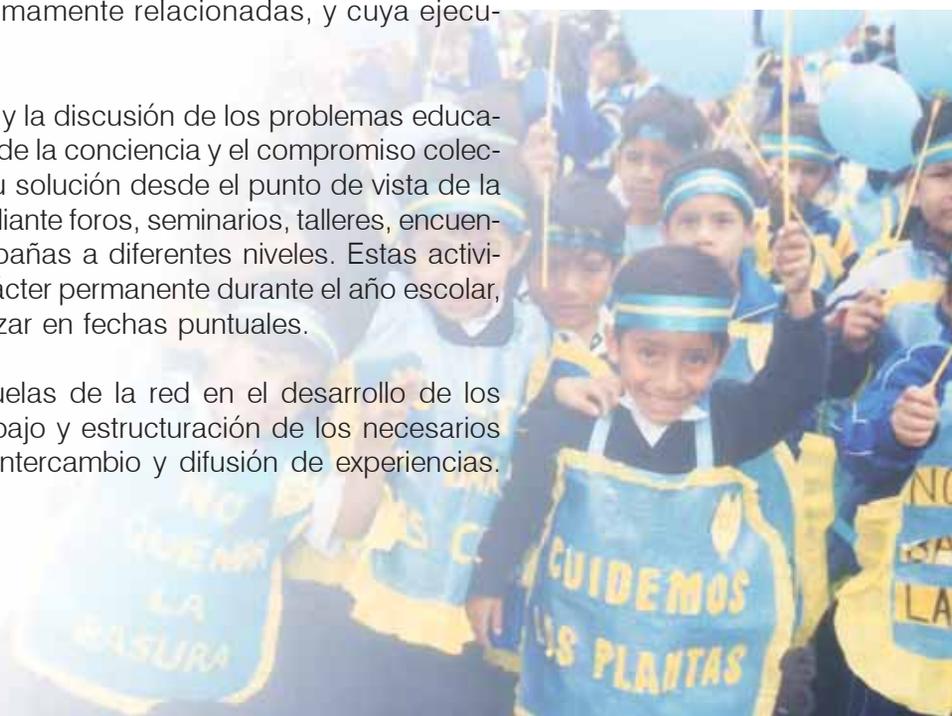
Las redes educativas participan en acciones colectivas porque comparten los mismos intereses y objetivos. La acción colectiva puede explicarse como resultado no solo de incentivos de interés profesional o gremial propios, sino también de incentivos no materiales, como solidaridad, altruismo, creación de una identidad colectiva, etcétera.

El movimiento que visualizamos aquí es el de los educadores, que recuperando la tradición del origen de la escuela del barrio, tejen alianzas con las familias y sus formas de organización comunitaria para dar significación educativa a la enseñanza y a la institución escolar. Para ello, abren las puertas de sus aulas y se lanzan al espacio comunal para cumplir su función educadora. En este sentido, las redes educativas toman forma en movimientos pedagógicos y sociales, con apertura a otros sentidos de la enseñanza y de la docencia. Así, replantean la función social y la configuración de la escuela, generando prácticas educativas que requieren y usan los espacios físicos, sociales y culturales de la comunidad, para hacer más pertinente y equitativa la educación.

El movimiento de las redes tiene hoy ante sí la tarea de profundizar su acción en el ámbito escolar, lugar donde transcurren los fundamentales procesos formativos de construcción y apropiación de la cultura, de desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje, y donde se manifiestan más los efectos de la crisis educativa nacional y las contradicciones de nuestra sociedad.

En este propósito de rescate de la escuela pública, sin menoscabo de continuar la atención de otras áreas de construcción de las propias instituciones educativas, los mejores esfuerzos e iniciativas de las redes acompañados de las y los estudiantes, los padres y madres de familia, y en general, de los distintos miembros de las comunidades educativas, hoy se empeñarán en las siguientes tres líneas generales de acción, íntimamente relacionadas, y cuya ejecución presupone lo siguiente:

- 1) Promoción de la reflexión y la discusión de los problemas educativos, así como elevación de la conciencia y el compromiso colectivos para participar en su solución desde el punto de vista de la problemática escolar, mediante foros, seminarios, talleres, encuentros, conferencias y campañas a diferentes niveles. Estas actividades no tendrían un carácter permanente durante el año escolar, sino que se podrían realizar en fechas puntuales.
- 2) Participación de las escuelas de la red en el desarrollo de los diferentes ejes de trabajo y estructuración de los necesarios mecanismos de apoyo, intercambio y difusión de experiencias.



Esta línea de acción se realizará en forma permanente durante el año escolar. Los contenidos se determinarán a partir de los planes de formación de las redes, articulados al proceso de innovación.

- 3) Diseño e implementación en las escuelas de la red, para poner en marcha ideas y propósitos educativos de las innovaciones generadas en las escuelas y que estos se generalicen en toda la red, así como anticipar en escala reducida lo que algún día, seguramente, será la educación en el espacio distrital como resultado de la nueva educación.

Los objetivos de este movimiento están orientados al desarrollo de tres líneas de acción:

- Coadyuvar a la evaluación crítica de la política educativa desde las manifestaciones de esta en el aula y en la escuela, así como a la construcción de una nueva cultura escolar.
- En la medida de lo posible, implantar hoy, en la escuela, las concepciones y prácticas educativas correspondientes a los intereses democráticos del país.
- Modificar sustancialmente, en los hoy estrechos márgenes de autonomía escolar, el sentido político de la educación actual, con la aplicación de las concepciones, una educación democrática y el ejercicio de un movimiento de educadores críticos y reflexivos que posibiliten nuevas formas de ser comunidad educativa y de ser docentes.

Se necesita de una escuela que asuma un rol educador y social en su compromiso con la educación y construya un movimiento pedagógico que exprese el desarrollo de un pensamiento educativo propio.

Que replantee la configuración de la escuela generando prácticas educativas que requieran y usen los espacios físicos, sociales y culturales de la comunidad para hacer más pertinente y equitativa la educación.



### Sentido del encuentro

El *Encuentro de creatividad docente* es una experiencia promovida y realizada anualmente por las redes educativas del distrito de Independencia. A continuación se presenta el proceso de desarrollo del encuentro, que se basa en la experiencia acumulada y es producto de los acuerdos tomados entre las redes de Independencia.

El *Encuentro de creatividad docente* es un espacio de intercambio entre maestros que comparten diferentes respuestas sobre cómo mejorar los aprendizajes de los estudiantes, la gestión escolar, la participación de las madres y los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos, así como la creación y comunicación de innovaciones que favorecen la calidad de la educación local. De esta manera, lograr que las experiencias dejen de ocurrir en la soledad de cada maestro o maestra, para que no se pierda el saber allí producido y para motivar a que otros docentes desarrollen también sus propias iniciativas.

El encuentro también es un espacio de empoderamiento de líderes pedagógicos. Se propone formar un movimiento de educadores que asuman la responsabilidad social de su profesión y que construyan colectivamente una forma renovada de ser maestros y maestras. Todo ello expresa un replanteamiento de la función social y cultural de la escuela en su relación con la comunidad y, como espacio de gestión de proyectos, integrando así escuela, familia y cultura local.

Las redes educativas son las responsables de su organización y desarrollo, promueven la participación de toda la comunidad educativa en un solo esfuerzo y de manera concertada. Participan todas las instituciones educativas de los tres niveles: Inicial, Primaria y Secundaria, los padres de familia, las instituciones privadas, la municipalidad y la UGEL.

En este sentido, las redes de escuelas se muestran como escenarios especialmente apropiados para el aprendizaje entre docentes, la producción de un pensamiento educativo propio, el intercambio, y la difusión del saber pedagógico en espacios públicos para que puedan ser vistos por la población.

### Finalidades

1. Promover la innovación educativa y la creatividad de maestros y directivos, que se orienten al mejoramiento de la calidad educativa.
2. Fomentar en los docentes una reflexión crítica sobre sus prácticas de enseñanza y desarrollar experiencias innovadoras que sean enriquecidas mediante el debate colectivo.



3. Difundir a la comunidad educativa local las experiencias innovadoras de las instituciones educativas.
4. Contribuir a la formación de un movimiento de educadores que asuman la responsabilidad social de su profesión y que construyan colectivamente una forma renovada de ser maestros y maestras.

### Estrategias del *Encuentro de creatividad docente*

#### *Talleres pedagógicos sobre innovaciones*

En los talleres pedagógicos participan todos los docentes de las instituciones educativas y se realizan en cada una de las redes educativas. El objetivo del taller es analizar las características de las innovaciones y tomar acuerdos sobre criterios y bases para la presentación de las experiencias. Se elaboran los instrumentos, tales como el esquema para la presentación de las experiencias, los criterios de evaluación de las experiencias y el monitoreo.

#### *Reflexión pedagógica*

El objetivo es desarrollar un proceso de reflexión individual, mediante un ejercicio de ordenamiento de la experiencia innovadora del docente. Este es un proceso de conocimiento que parte de la reconstrucción de la experiencia, analiza los enfoques pedagógicos y metodológicos, cuáles fueron los aprendizajes desarrollados en los alumnos, las lecciones aprendidas y su posibilidad de réplica (para escribir y ordenar la experiencia, existe un esquema de ayuda que ha sido desarrollado en los talleres).

Desarrollo □  
de la experiencia □  
de innovación

Reflexión y □  
ordenamiento □  
de la experiencia

Encuentro de □  
creatividad docente  
Presentación □  
y reflexión colectiva

↑  
Cada año se renuevan las experiencias con la reflexión desarrollada.

#### *Proceso de gestión del encuentro*

La gestión del encuentro requiere que las redes aprendan a anticipar, a superar obstáculos y en general, a actuar concertadamente para transformar las resistencias en compromisos y para convertir el cambio en una aspiración común.



Por lo tanto, demanda un alto grado de organización y de planificación participativa para la acción, en la que se definan las acciones a desarrollar durante las dos etapas del encuentro y se precisen las responsabilidades de todos los actores involucrados.

Para garantizar la gestión del encuentro, es fundamental la constitución de un equipo conformado por los coordinadores de las redes y representantes del gobierno local, quienes se comprometan a liderar dicho proceso y a hacer alianzas para darle un carácter más interinstitucional y de responsabilidad colectiva.

## Etapas del encuentro

### *Primera etapa: nivel de RED / institución educativa*

En esta primera etapa se requiere que las escuelas que conforman una red se organicen, planifiquen sus actividades, fortalezcan su alianzas y compromisos y promuevan la participación y el intercambio. En esta fase se organizan los encuentros por redes y en fechas diferentes. Todas asumen los mismos criterios para la presentación de sus experiencias (previamente establecidos en los talleres pedagógicos, ver p. 50) y luego viene la presentación de las experiencias en espacios públicos. En este caso, cada escuela realiza una presentación de sus experiencias, en la cual participan como invitados los alumnos y padres de familia. Las experiencias son evaluadas por jurados contactados por la propia red (ver p. 51).

### *Segunda etapa: nivel distrital*

- Instalación de Comisión Distrital. Dado el carácter interinstitucional que tiene el encuentro, se ha previsto la constitución de un equipo de gestión, conformado por las redes, UGEL 02 y la Municipalidad de Independencia.
- Organización, diseño, ejecución y evaluación. La comisión distrital es la responsable del diseño, desarrollo y evaluación del *Encuentro de creatividad docente*, para lo cual cumple funciones de coordinación permanente.
- Elaboración y aprobación de la Directiva 026-2006-DUGEL-02AGP para la convocatoria del IV Encuentro de Creatividad Docente.

### *Dinámica y desarrollo del evento distrital*

Primer día: Presentación de los materiales de los proyectos seleccionados

El objetivo del primer día es la presentación pública del encuentro. La actividad es realizada en un espacio abier-



Esquema básico para presentar el proyecto de innovación  
(válido para todo tipo de proyecto presentado para el encuentro)

#### I. Datos informativos

- Institución Educativa
- Ubicación
- Nombre del Proyecto
- Responsables
- Participantes en la Innovación
- Duración ( inicio y término)

#### II. Justificación del proyecto: el por qué y para qué de la innovación

- Breve descripción del problema o situación que se propone tratar: como se manifiesta actualmente, las causas o condiciones que lo originan y que el proyecto puede modificar.
- Breve explicación del cambio que se pretende: puede ser de contenidos, de enfoque, de metodología, de organización, de uso de materiales, etc. o varios de éstos.

#### III. Objetivos del proyecto

En relación al cambio que se espera lograr.

#### IV. Descripción del proyecto: en qué consiste

- Actividades del proyecto de innovación, organizadas de acuerdo a los criterios más adecuados: secuencia en el tiempo, actores (estudiantes, padres de familia, otros).
- Relación con el currículo escolar: ejes, tema transversal, competencias e indicadores, contenidos.
- Cronograma, incluyendo actividades de coordinación con Dirección, otras instituciones.

#### V. Recursos

- Materiales
- Financiamiento

#### VI. Evaluación del proyecto

- Logros y dificultades en relación a los objetivos del proyecto. Incluye la evaluación de los aprendizajes involucrados en el proyecto.
- Pertinencia de las actividades
- Aprendizajes logrados a partir de la experiencia innovadora:
  - En los docentes
  - En los niños: resultados de evolución de aprendizajes
- Nuevos aprendizajes a partir de la experiencia innovadora
- Sugerencias para proyectos innovadores similares.





to, con el fin de promover la asistencia de las familias y la comunidad.

Se instalará una exposición de materiales educativos que forman parte de los proyectos de creatividad docente seleccionados. Las instituciones educativas tendrán espacio para organizar su presentación. Estarán agrupadas por redes educativas.

Durante la exposición, los docentes responsables de los proyectos tienen la misión de atender las consultas y pedidos de explicación de los jurados y visitantes con respecto a su material.

En este primer día se realizará la inauguración de la actividad, con la presencia de autoridades educativas nacionales y de la localidad.

#### Segundo día: Presentación de las experiencias de los proyectos seleccionados

El objetivo del segundo día es el intercambio y la reflexión pedagógica. Se propone realizar en los ambientes de una institución educativa, pero es igualmente abierta a la asistencia de las familias y la comunidad.

La experiencia de anteriores encuentros nos muestra la enorme dificultad para que los docentes que presentan sus experiencias puedan tener un diálogo con los participantes y jurados. Han habido problemas de tiempo y de espacio físico adecuado para la realización del diálogo sobre las experiencias, por ello se ha considerado tener este segundo día, destinado exclusivamente al intercambio y la reflexión, en los ambientes de una institución educativa.

Los temas que se pueden presentar en el encuentro son:

- Proyectos para mejorar los aprendizajes en las diversas áreas
- Iniciativas de formación docente
- Gestión educativa
- Experiencias con padres de familia
- Proyectos sobre asuntos públicos, como por ejemplo: la seguridad ciudadana, el trabajo infantil, la desnutrición, derechos de la infancia, etcétera.



Es muy importante la difusión del encuentro en toda la comunidad local para que participen todos los maestros y directores interesados de Inicial, Primaria y Secundaria. La difusión del encuentro es realizada a través las propias escuelas y de los diferentes medios de comunicación local.

### Alianzas y compromisos interinstitucionales:

#### Comisión distrital

- La comisión distrital es la instancia de gestión interinstitucional del *Encuentro de creatividad docente*. Cumple la función de diseñar, ejecutar y evaluar el desarrollo del encuentro.
- La comisión está conformada por los coordinadores de las redes educativas, el responsable de Educación y Cultura de la Municipalidad de Independencia y el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL 02.

#### Redes educativas

- Son las principales protagonistas del encuentro: realizan el proceso de reflexión crítica de sus prácticas tanto en el campo pedagógico como en la gestión institucional. Son gestoras de un futuro movimiento pedagógico en el marco del desarrollo educativo del distrito de Independencia.
- En el campo de la gestión, las redes están encargadas de coordinar la realización de los talleres sobre innovaciones pedagógicas, en los que participan los docentes, y de monitorear el desarrollo de la innovación en cada institución educativa.
- A su vez, coordinan la realización de la primera etapa del encuentro en cada institución educativa, que consiste en la presentación y selección de las experiencias innovadoras por los docentes.

#### Municipalidad de Independencia:

- Es responsable de la organización del encuentro distrital desde del año 2003, mediante Decreto de Alcaldía 024-2003-MDI. Tiene como compromiso entregar la resolución de felicitaciones a los docentes participantes en el evento distrital (segunda etapa del encuentro).
- Se encarga de realizar la convocatoria, en coordinación con la UGEL 02.
- Apoya con todo lo concerniente a la organización logística (toldos, equipo de sonido, estrado, banderola, estímulos).
- Busca la autorización de los espacios



- Coordina el personal de apoyo.
- Se encarga de la difusión en medios.

#### UGEL 02:

- Es responsable de la institucionalización del *Encuentro de creatividad docente*, aprobado mediante Resolución Directoral 004571-2005.
- Cada año se encarga de realizar la convocatoria.
- Entrega las resoluciones de felicitaciones a los docentes seleccionados en la segunda etapa del encuentro.
- Monitorea el desarrollo de las experiencias innovadoras.

#### Aliados estratégicos

##### Asociación TAREA

- Se encarga de asesorar el conjunto del proceso del encuentro, tanto en lo pedagógico como en la gestión.
- Apoya con recursos para la difusión y la sistematización de las experiencias.



## Capítulo V

# Prospectiva: aportes del trabajo en redes a la gestión local de la educación



El debilitamiento del entramado social debilita las condiciones de educabilidad de los niños y adolescentes, y otra, la sospecha de que habría nuevas formas de cohesión que, a escala escolar recomponen y dan un piso de protección, aun cuando la falta de cohesión a escala social repercute a nivel escolar. El trabajo en red permite producir mecanismos genuinos de cohesión social aun cuando reproduzca y recoja los disensos, contradicciones y tensiones sociales. La red es una forma de organización que permanece firme frente a la desestructuración social. Si esto es así, ¿en qué medida la red, aun cuando replique las fracturas contractuales, es gestora de mecanismos de integración? ¿Cuáles son esos mecanismos y qué factores coadyuvan en su conformación? (Feijoo, 2003)

## Construcción del tejido social para el desarrollo educativo local

La idea de un proyecto educativo está asociada a la capacidad de una sociedad para concebir un futuro a partir de un diálogo en el cual se expresen los diversos intereses, así como también se construyan consensos en torno a objetivos compartidos. Este es un proceso que supone y requiere fortalezas en el tejido social, así como vínculos entre personas y grupos y formación de identidades comunes. En este proceso toma importancia el papel de las redes educativas en la construcción de un tejido social articulado en torno al desarrollo educativo.

En la experiencia particular de Independencia, las redes educativas se tornan significativas para la vida social y la integración política local en cuanto participan de las acciones comunitarias con las organizaciones sociales de su barrio.

Para ello, las redes toman en cuenta la vida social y participativa en el exterior de la escuela donde se expresa de manera más activa: son los

barrios, que a pesar de disponer de recursos insuficientes y sufrir una pobreza crónica, tienen una vitalidad organizativa y cultural que les permite enfrentar las condiciones de carencia. Las escuelas que integran las redes identifican una cuestión central en su agenda educativa y pedagógica. La pregunta es: ¿cómo aprovechar las potencialidades de los actores y cómo educar desde la participación y las demandas que los propios sujetos identifican?

La red, como sistema abierto, propicia una dinámica centrípeta, de adentro hacia afuera, que favorece la articulación de la institucionalidad escolar con los procesos sociales, con los actores políticos locales y con la atención de demandas que trascienden el tema escolar, y necesariamente las implica en procesos de renovación pedagógica como fruto de este encuentro en el que las escuelas y los educadores se ven interpelados, por la realidad social, en sus prácticas pedagógicas y en su función de cohesión social.

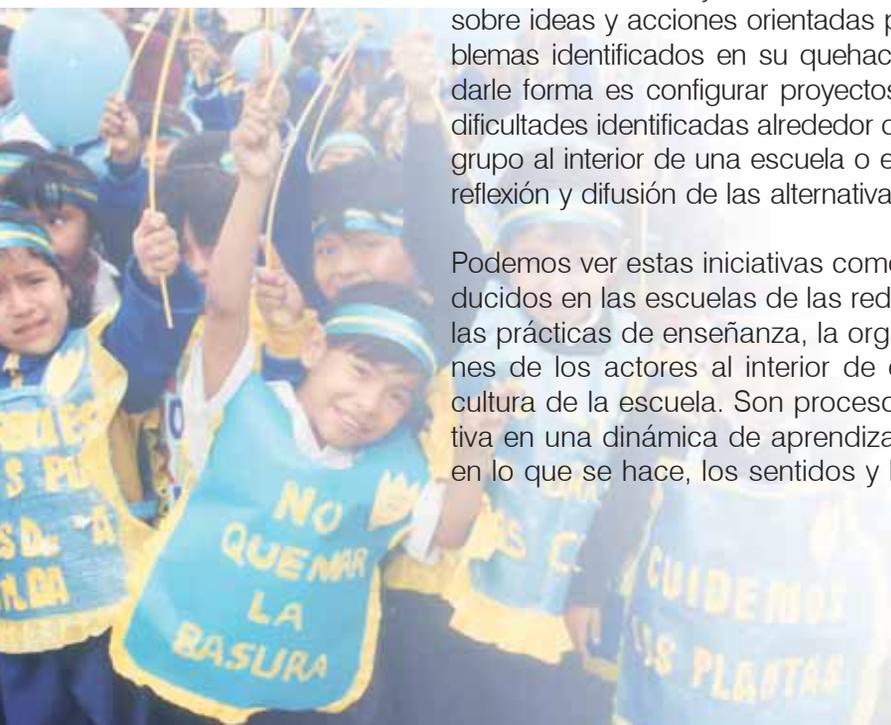
Esta cohesión se fortalece en cuanto la red apela permanentemente a la reciprocidad, generándose una dinámica de apoyo mutuo como mecanismo eficiente de acción social. Por eso es posible decir también que estas formas de relación, al articular a los actores de la comunidad y la escuela, expresan una forma de ejercicio ciudadano basado en lazos colectivos y configuran una manera en que los actores, a través de la asociación, pueden ser relevantes para la política local o regional.

### **La red como espacio de encuentro y renovación de la práctica docente**

Un aporte importante de las redes se expresa en el fortalecimiento del grupo docente en la búsqueda de pertinencia en su labor de enseñanza con respecto a la realidad social en que se encuentra la escuela.

La red se constituye en un espacio de formación de los profesores a través del intercambio libre y abierto con otros compañeros o con otras escuelas sobre ideas y acciones orientadas por la necesidad de responder a problemas identificados en su quehacer pedagógico. Un mecanismo para darle forma es configurar proyectos pedagógicos que respondan a las dificultades identificadas alrededor de los cuales se organiza el trabajo en grupo al interior de una escuela o en entre docentes de una red, para la reflexión y difusión de las alternativas desarrolladas.

Podemos ver estas iniciativas como procesos de cambio internos, producidos en las escuelas de las redes, que pueden afectar a las ideas y las prácticas de enseñanza, la organización de la escuela y las funciones de los actores al interior de ella, y en general al conjunto de la cultura de la escuela. Son procesos que ponen a la institución educativa en una dinámica de aprendizaje y esfuerzo por cambios efectivos en lo que se hace, los sentidos y los resultados de este quehacer.



Los docentes ingresan a un proceso autoformativo entre iguales. Las demandas de formación son formuladas por los propios docentes desde las problemáticas identificadas y canalizadas por la red. Son acciones formativas generadas por los mismos actores que deciden participar para la mejora de la calidad educativa, que se ponen de manifiesto en el interés por desarrollar el currículo, mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, y ampliar su conocimiento pedagógico.

Los formatos de este proceso son espacios de intercambio sobre los problemas y alternativas generados por la experiencia de los docentes, el enriquecimiento de su reflexión en diálogo con otras experiencias, con especialistas o con docentes de las mismas redes a quienes les es asignado este rol.

Visto así, las redes son una dinámica de autoformación docente. Dibujan un modelo que centra la formación continua en los problemas de la práctica docente y desde la acción de reflexión colectiva y de búsqueda de respuestas a los problemas de esa realidad.

Por otra parte, la red es también espacio para un rol docente en el liderazgo en otros aspectos de su ejercicio profesional, vinculado más con el desarrollo de las micropolíticas en las escuelas y en las redes, y con su participación en la política educativa local y en el espacio social donde se produce el encuentro entre escuela y comunidad. En este sentido, aporta una forma de ser docente que involucra dimensiones pedagógicas, institucionales y de política educativa.

Recuperar y reforzar altos niveles de liderazgo en el ejercicio docente constituye un objetivo de la red cuyos efectos virtuosos se extienden más allá de la satisfacción con el mismo desempeño de su rol profesional, también con capacidad de reproducir sobre el resto de los actores extraescolares, ya que un docente valorado en su escuela también lo es en su comunidad y en su propio hogar. Solo que recuperar este liderazgo docente demanda reconstruir también el sistema de reconocimientos laborales y personales, así como identificar incentivos no materiales que premien a los mejores, hoy achatados por la inercia cotidiana de los sistemas educativos y el desánimo profesional y ciudadano frente a la desvalorización del ejercicio de su función. El acatamiento imperante en las escuelas debe romperse promoviendo iniciativas e innovaciones que sean premiadas por una estructura que, tal como funciona hoy, desestimula en lugar de promover el mejor desempeño y la innovación.

### **La red como modelo de gestión autónoma y democrática que aporta a la descentralización educativa en el ámbito local**

El significado de la descentralización “debe verse como un proceso político de ampliación del poder para actores determinados y como esfuerzo de reducir las desigualdades en el desarrollo humano [...] la



gestión descentralizada de la educación implica una mayor diversidad educativa y la mayor expresión de las culturas locales” (Iguíñiz, 2002). Ahora bien, un nudo difícil de desatar en el logro de esta perspectiva descentralizadora es hacer posible una articulación de actores en el nivel local que signifique niveles de empoderamiento, rompiendo la tradicional forma de la administración educativa estatal y haciendo posible la expresión de visiones y propuestas desde la sociedad en este nivel.

En este sentido, las redes aportan una potencialidad en cuanto articulan actores de dentro y fuera del sistema educativo en su ámbito y generan así la posibilidad de una nueva forma de asumir la gestión local de la educación.

La gestión es un asunto que tiende a ser visto con relación a entidades administrativas. La experiencia de redes nos permite acercarnos a la gestión en referencia a una práctica de relaciones entre sujetos. Así, la gestión se torna en el proceso de responder a las necesidades de los sujetos involucrados en el proceso. Por ello, se vuelve más ligada a temas concretos. Una perspectiva más tradicional de la gestión atendería la diversidad que emerge, asimilando los procesos y desempeños; es decir, lo que sugiere la teoría organizacional en un enfoque racionalista de procesos. Pero sabemos que los resultados tienen que ver no tanto con las funciones y procesos racionalmente determinados, sino con elementos tales como el compromiso y la satisfacción en el trabajo. Es decir temas micro, tales como liderazgo, satisfacción, calidad de las relaciones interpersonales, comunicación o clima, que son los temas sobre los cuales se basan las capacidades de cambio y de adaptación a los cambios.

Las redes, como experiencia, nos acercan a una visión en la que gestión educativa supone una interacción de sujetos individuales y colectivos que se articulan en varias dimensiones: los procesos de acuerdo y articulación entre escuelas, el desarrollo de reflexión y liderazgo pedagógicos así como la integración activa entre actores educativos que configuran una nueva dinámica escolar y una gestión educativa de nivel local basada en la participación política y cultural de la comunidad.

Frente a un modelo de gestión intermedia que no tiene capacidad ni liderazgo para orientar y supervisar la acción escolar, las redes constituyen un referente de articulación entre escuelas que, por un lado, buscan responder educativamente a las necesidades del desarrollo, y por otro, son un proceso de desarrollo de liderazgos propios que hacen sostenibles las propuestas de cambio y como un proceso de aprendizaje en una articulación constante con el entorno. Requerimos una política en la gestión descentralizada que fortalezca estas experiencias de articulación de las escuelas autónomas. Como afirma Iguíñiz “[...] poner la escuela como centro implica justamente que ella esté muy rodeada de bienes y servicios, muchas interacciones y el concurso de su sociedad local y nacional” (subrayado nuestro).



## Bibliografía



Anadón, Raquel

2000 "La formación profesional de los docentes mediante la potenciación del pensamiento crítico". Revista *Ethos educativo*, número 23.

Arana, José

2002 *Los caminos de la gestión en la escuela pública*. Serie "Educar es innovar". Lima: Proyecto de Innovaciones Educativas en el distrito de Independencia (PIEDI).

Ayuste, Ana; Ramón Flecha; Fernando López y J. Lleras

1998 *Planteamientos de la pedagogía crítica: comunicar y transformar*. Editorial: CRAO. Biblioteca de aula.

Feijoo, G.

2003 *Emisiones industriales atmosféricas: hacia el desarrollo sustentable. Nuevas tendencias para un desarrollo sostenible*. Lugo: F. Fraga López, J. M. Martínez Agritos, J. Proupín Castiñeiras.

Iguíñiz, Manuel

2002 "Hacia una política educativa democrática". En revista *Tarea*, número 52. Lima.

McLaren, Peter

1997 *Pedagogía crítica y cultura depredadora. Políticas de oposición en la era posmoderna*. Buenos Aires: Editorial Paidós Educador.

Dabas, Elina Nora

1993 *Red de Redes. Las prácticas de la intervención en redes sociales*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

1998 *Redes sociales, familias y escuela*. Colección Cuestiones de Educación. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Dabas, Elina y Néstor Perrone

1999 "Redes en salud". En <http://www.pasteur.secyt.gov.ar/formadores/RedSal-Dabas-Perrone.pdf>, revisado 19 de enero de 2007.

Meirieu, Philippe

1985 *En la escuela hoy*. Barcelona: Octaedro.

Novoa Torres, Arturo

2003 *Independencia: una historia para imitar*. Lima: Editorial J.C.

Quinceno, Humberto

2001 "Educación tradicional y pedagogía crítica". en *Educación y Cultura*, número 59. Bogotá: Centro de Estudios e Investigaciones Docentes (CEID) de la Federación Colombiana de Educadores (FECODE).

Revilla Blanco, Marisa

1996 "El concepto de movimiento social: acción, identidad y sentido". En *Ultima década*, año 4, número 5: p. 9-46. Viña del Mar: Centro de Investigación y Difusión Poblacional.

Rovere, Mario

1998 *Hacia la construcción de redes en salud; los grupos, las instituciones, la comunidad*. Rosario: Secretaria de Salud de Rosario e Instituto de la Salud Juan Lazarte.

Tardif, Maurice

1998 *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. Madrid: Nancea.

Tenti Fanfani, Emilio

1999 *El arte del buen maestro. El oficio de maestro y el Estado educador*. México: Pax México y Librerías Carlos Césarman.

