

NATURALEZA DEL TRABAJO EN RED

Comprender la naturaleza de las redes de maestros y maestras implica analizar su significado, los tipos de redes, los beneficios, las motivaciones, su organización, los elementos cohesionadores y las metodologías que aplican. Considerar estos aspectos sirve de base conceptual y metodológica para entender cómo se desarrollan las redes de maestros en el distrito y los fines que han orientado estas formas de organización.

Significado de las redes de maestros

Las redes de maestros entrañan la formación de una cultura centrada en la cooperación, que moviliza una serie de esfuerzos intelectuales, metodológicos, emocionales y físicos, para coordinar puntos de vista con el propósito de transformar la realidad hacia un estado esperado. Estado en el que el maestro busca satisfacer la necesidad vital de socialización, de encuentro con el otro, con el fin de enriquecer las prácticas y conocimientos que considera incompletos o inacabados. Las redes se fundamentan en la interconexión y comunicación entre sus miembros, quienes proveen de información, experiencias y conocimientos a sus iguales. Este intercambio de información sumado a la reflexión crítica y a la presencia de estándares –ya sea metodológicos, investigativos o conceptuales– transforma la información en conocimiento y abre posibilidades para cumplir con los objetivos trazados por la red.

Las redes suministran a los individuos la fuerza colectiva para hacer frente a los complejos problemas que en la actualidad caracterizan la sociedad globalizada. Son importantes puesto que potencian y amplifican los conocimientos y acciones individuales. Mientras que los miembros fortalecen la red por medio de sus aportes, la propia red los fortalece profesional y personalmente. Se trata de un crecimiento en doble vía, de una ampliación de las fronteras tanto personales como colectivas.

Durante la producción cooperativa, las redes encuentran nuevas soluciones a problemas que tal vez todos los miembros por separado enfrentaron en el pasado pero que no pudieron solucionar efectivamente. Esto se explica en la multiplicidad de puntos de vista que florecen cuando se interactúa en colectivo. Las distintas visiones descomponen los problemas o situaciones de varias maneras, observan aristas que no se contemplan individualmente y complementan propuestas que en principio se presentaban de forma sencilla. Es allí cuando cobra valor la diversidad como fuente de construcción del conocimiento y como posibilidad de reconocer las propias potencialidades y limitaciones.

Tipos de redes de maestros

Las redes, en torno a las cuales se han congregado los maestros y maestras pueden ser Institucionalizadas o como fruto de la autogestión de los participantes. Las primeras nacen del apoyo e iniciativa primordialmente de las universidades, las Secretarías departamentales y municipales de educación, el Ministerio de Educación Nacional y algunos organismos de investigación e innovación pedagógica. Las segundas, son las redes y colectivos de maestros y maestras organizados autónomamente, vinculados alrededor de problemáticas e intereses que surgen en el trabajo diario en la escuela.

Las primeras promueven la circulación de conocimientos entre maestros de educación superior, básica y media, con una estructura organizacional más vertical y generalmente con el uso de recursos del Estado o de las instituciones acompañantes. Por otro lado, las redes auto-gestionadas se establecen fundamentalmente a partir de acuerdos entre los participantes, quienes no siempre cuentan con apoyo económico y requieren de sus propios recursos para movilizar el trabajo de la red. Estas formas de organización de los maestros representan una alternativa a la institucionalidad y un espacio de reflexión crítica que manifiesta la intención de transformar la escuela desde adentro, a través del reconocimiento de los saberes y prácticas propios de los docentes. En este marco de acción, se discuten cuestiones que desde la institucionalidad se presentan como certezas y que son abordadas por los maestros como incertidumbres, susceptibles de ser discutidas, analizadas y transformadas.

Las redes auto gestionadas buscan alternativas, nuevos caminos y opciones frente a las propuestas institucionalizadas. Emergen de las problemáticas, intereses y necesidades de los maestros, y favorecen la construcción de la identidad de los profesores, en el sentido que reflexionan su propio quehacer y su papel como mediadores de la cultura. Este tipo de redes se caracteriza porque permite la creación de escenarios de discusión académica y política, en los que tienen cabida las demandas sociales del profesorado así como las cuestiones primordialmente pedagógicas.

No obstante, la clasificación de las redes de acuerdo con su origen no representa la única posibilidad. Existen redes que responden al tipo de cuestionamientos que orientan su organización, lo que determina los participantes que integran la red. Así las cosas, se encuentran redes que agrupan a docentes de un área específica del conocimiento, otras que precisan el concurso de participantes de muchas áreas del saber, y otras, en las que se juntan maestros de que se dedican a la educación en

diferentes niveles de escolaridad: maestros de preescolar, de básica, media y universitarios.

En virtud de la procedencia de la red y su impacto, se pueden comprender redes principalmente de tres órdenes: Las redes macro de conocimiento, las redes regionales y las redes locales. Las primeras se encuentran orientadas bajo principios de cooperación internacional, con la intención de visibilizar en otras latitudes los ejercicios académicos, a la vez que nutren sus producciones y análisis con saberes y experiencias de colegas de otros países que afrontan dificultades similares.

En segundo lugar se ubican aquellas que buscan poner de manifiesto los saberes específicos, prácticas regionales, características sociales y culturales que caracterizan una zona del país en particular. En esta categoría se hallan las “Redes Pedagógicas de base” (como se denominaron a partir de la Expedición Pedagógica Nacional). Pretenden colectivizar y dar a conocer las estrategias que maestros de diferentes regiones, han desarrollado en sus contextos para afrontar la inequidad social de las comunidades y los problemas de aprendizaje de estudiantes en diferentes zonas del país.

En tercer lugar se encuentran las redes locales. A manera de ejemplo se recuerda la experiencia de: “Construcción de la red de maestros en Ciencias Naturales de la localidad 11” mencionada en la segunda parte de este documento, cuyo trabajo permitió determinar relaciones de todo orden entre lo que ocurría en la localidad, la ciudad, la escuela y el aula.

Beneficios

Las redes contribuyen a la construcción de la identidad individual. A través de la interacción social y la creación de vínculos, los seres humanos reconocen sus propias limitaciones, potencialidades y necesidades, que sumadas aportan a la configuración de su imagen individual. Para concretar y definir esta imagen, es indispensable la reflexión, ejercicio interno que solo es posible debido a la interacción de los sujetos en múltiples escenarios y a lo largo de sus experiencias de vida, ello se explica en que no se nace con la capacidad reflexiva, esta emerge conforme se apropian actitudes, mecanismos de comunicación y experiencias que encontramos durante el proceso social.

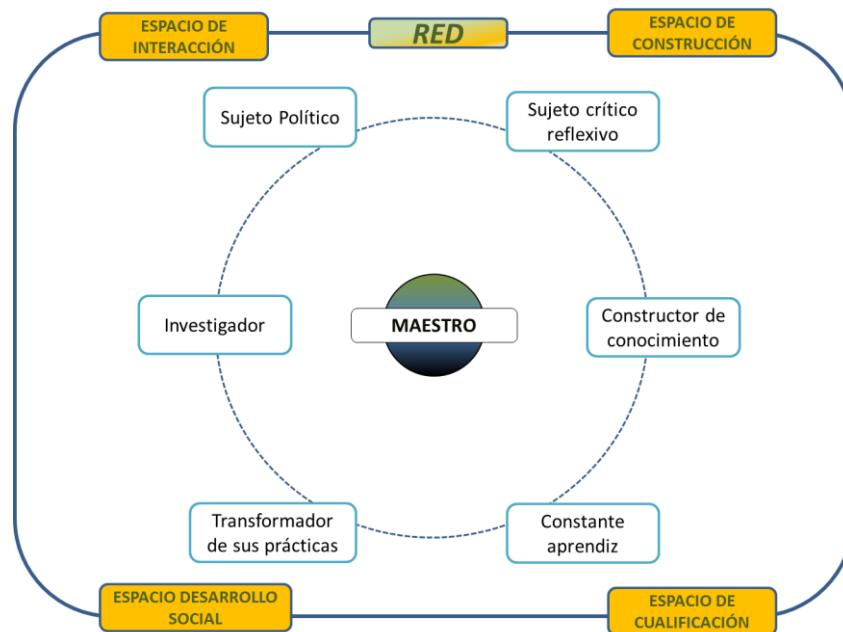
Mientras que el sujeto conforma su identidad individual interviene en la construcción de la identidad colectiva. Es decir que no solo se reflexiona sino que también reflexiona los grupos sociales de los que hace parte. Esta participación incluye la

negociación de significados, la creación de acuerdos que hacen posible la convivencia y el desarrollo de los grupos, aspectos que permiten forjar la cultura, la tradición y una historia compartida.

Para el caso de las redes de maestros y maestras, la reflexión individual sobre sus vivencias en el aula y la búsqueda de reconocimiento de la sociedad y del Estado sobre su labor, han favorecido la creación de una identidad colectiva, configurada -entre otros- por intereses que tienen que ver con la actualización, el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, la investigación y la transformación de la escuela. También se consideran necesidades fundamentales de tipo político y económico, en los que se busca la participación en decisiones políticas que impactan la estructura educativa del país (tal como se mencionó al abordar la influencia del Movimiento Pedagógico Nacional de los años 80) así como el mejoramiento de las condiciones salariales y la ampliación de los beneficios sociales.

El aporte de las redes a la construcción de la identidad social y colectiva no es el único, también tienen un sentido instrumental y práctico. La asociación, la unión de fuerzas y la creación de sinergias han aportado en el devenir histórico a la adaptación de las sociedades al medio y a la transformación del mismo. La cooperación y la habilidad para estructurar relaciones con otros se han constituido en una fortaleza de la especie humana, que le ha permitido hacer frente a los embates de la naturaleza y a ciertas dificultades sociales, políticas, ambientales y culturales que ella misma ha creado.

Frente a este aspecto práctico, las redes de maestros contribuyen al fortalecimiento de habilidades comunicativas, conceptuales, investigativas y metodológicas que se ven reflejados en la producción de artículos académicos, en el enriquecimiento instrumental al adquirir nuevas estrategias pedagógicas, en la transformación de los proyectos pedagógicos institucionales y en la posibilidad de movilización conjunta de los profesores como sujetos políticos.



Al interior del esquema se presentan algunos roles que desempeñan los maestros al participar en una Red. En la parte externa aparecen ciertas características de las Redes.

Motivaciones

Construir una red implica configurar espacios relacionales, desarrollar estructuras de vínculos y para ello hacer visibles intereses, significados y acciones compartidas. Al diseñar una red se define un campo de vinculación, un espacio de pertenencia. Diseñar una red es definir qué “junta” a las personas, qué los mueve a actuar colectivamente (Rosenwein, 2006; Koput, 2010) qué sentido, beneficios y acciones cada uno reconoce en este espacio relacional.

Desarrollar una red implica una acción de motivación, de conocimiento, de comprensión de lo que vincula a las personas y cómo pueden actuar para conseguir sus objetivos, que resultan ser los propósitos de los miembros beneficiados de la pertenencia a la red.

Las motivaciones en las redes de maestros están relacionadas con factores emocionales, de reconocimiento y de mejoramiento profesional. En el primer caso se trata de la satisfacción individual que causa encontrarse con otros que viven y afrontan situaciones similares en los espacios laborales y académicos. La posibilidad de expresar dificultades, limitaciones, posibilidades y perspectivas promueve la creación de encuentros en los que se discuten temas que van más allá

de los saberes pedagógicos o de problemáticas propias de las áreas específicas del conocimiento, donde se visibilizan las experiencias humanas del maestro antes que sus experiencias profesionales, es decir que se trata de vínculos emocionales y profesionales.

En segundo lugar, el reconocimiento se sitúa en el interés de los profesores por compartir y dar a conocer sus producciones académicas, visiones del mundo y de la profesión, las cuales han construido a lo largo de su experiencia docente. Las redes se convierten en espacios que promueven la discusión de las ideas contenidas en los textos y trabajos de los profesores, discusiones que propician mejoras y adecuaciones que elevan la calidad de los productos. Se trata entonces de espacios que convalidan desde las experiencias de los pares las producciones intelectuales y culturales del docente.

En cuanto al mejoramiento profesional, este se ubica en el campo de los anhelos y deseos por perfeccionar y optimizar sus prácticas, de tal modo que la calidad de la educación se incremente y por tanto el impacto sea mayor en sus estudiantes.

Las motivaciones descritas surgen del interior de cada sujeto, sin embargo las instituciones en las que se desenvuelven los profesores también son factores que influyen en su motivación hacia la conformación de redes y colectivos de maestros. La motivación que propician las escuelas surge gracias a la construcción de una cultura institucional en la que se reconoce como indispensable la actualización profesional del docente, que conlleve a fortalecer la calidad de los procesos formativos. Para impulsar las iniciativas de mejoramiento de los maestros al interior de las escuelas, se realizan actividades que promueven la reflexión y sensibilización ante la apremiante necesidad de continuar con los procesos de aprendizaje de los propios maestros. Sumada a los espacios de reflexión se halla la consolidación de encuentros institucionales que hacen posible el intercambio de ideas y la construcción de conocimiento alrededor de temas pedagógicos y de calidad educativa. La posibilidad de transformar desde adentro las prácticas docentes proporciona cohesión y sentido a la labor que desempeñan los educadores, al tiempo que les permite comunicar sus conclusiones y producciones, aspecto esencial para sentirse reconocidos y parte de un grupo.

En este sentido, La experiencia de los sujetos, sus aprendizajes, motivaciones e intereses son un aspecto determinante del vínculo que tengan con una red. Si la red es significativa, ya sea por lo que simboliza y ofrece al sujeto, lo es por virtud de contener aspectos que tocan efectivamente la trayectoria de vida de sus participantes.

Organización y estructura de las redes

Una red social construida deliberadamente, por motivación, objetivos y necesidades de los participantes tiene una estructura, una forma en la cual sus relaciones se hacen visibles. Esta estructura implica una configuración, definir la manera como está organizada y como desarrolla la interacción de sus miembros. La estructura permite agenciar y desarrollar los objetivos de la red.

El trabajo de la red está orientado por los propósitos que congregan a los maestros y maestras, los cuales se discuten y crean de forma participativa, acción que estimula el sentido de pertinencia y dota de significado a las acciones realizadas durante la permanencia de la red. Los objetivos definen la ruta de acción, permiten vislumbrar el tipo de productos que se obtendrán y fijar las dinámicas de trabajo.

Una vez se conocen, apropian e interiorizan los propósitos de la red, se hace indispensable definir la naturaleza de la misma. Esta acción consiste en caracterizarla a partir de la descripción de sus atributos, intencionalidades, metodologías de trabajo, descripción de los integrantes y resultados esperados. Así mismo se crean preguntas orientadoras o temáticas de las que emergen los nodos. Los nodos son puntos de encuentro, cruces de caminos y construcciones comunes. Cuando un grupo de maestros y maestras se congrega en torno a un nodo, pretende crear sentido colectivo a partir del intercambio de ideas, experiencias y saberes que permitan responder interrogantes, analizar problemas y proponer soluciones relacionadas con un propósito o tema particular, que a su vez se desprende del tema o problemática que da cohesión a la red.

El análisis de los problemas debe ser segmentado y progresivamente asumido, para tal fin se crean planes y programas de trabajo, en los que se definen principalmente las actividades, las preguntas orientadoras o temas, los medios de comunicación, los roles que cada miembro desempeña así como los productos esperados. Conforme se define y aplica el plan de acción, la red de maestros consolida una visión propia de las problemáticas abordadas y de la realidad misma, de igual modo transforma y adapta sus dinámicas internas de trabajo.

Algunos aspectos que dan cohesión a las redes de maestros

La permanencia de la red depende de las respuestas que encuentren los maestros ante sus inquietudes, necesidades, intereses y motivaciones. Respuestas que son posibles en la medida que la red se encuentre cohesionada alrededor de unos principios y aspectos que dan sentido a estas formas de organización y aprendizaje.

- a. **La organización autónoma:** Cada red define los modos de organización que se adapten a sus necesidades. Pueden ser horizontales o verticales y surgen generalmente de experiencias organizativas previas de los miembros que la integran. Dentro de este aspecto se consideran los roles de los participantes, en los que se cuentan: voceros de la red, líderes de nodos, desarrolladores o consumidores de contenidos, encargados de las plataformas de comunicación, entre otros.
- b. **La participación horizontal,** propia del trabajo en red, favorece la toma de decisiones y la discusión de múltiples puntos de vista que potencian la coordinación de ideas y acciones que permitan alcanzar los objetivos generales.
- c. **La aplicación de estrategias de comunicación presencial y virtual:** Los espacios de comunicación virtual favorecen la construcción de propuestas. Con la aplicación de las nuevas para comprender una realidad más amplia.
- d. **La presencia de espacios críticos y de reflexión:** La red cobra sentido en la posibilidad que concede a cada uno de sus integrantes para que aporte ideas y sea reconocido con base en sus producciones intelectuales, las que se encuentran cargadas de puntos de vista, perspectivas y posturas críticas frente a las prácticas y saberes. El sustento para la creación de nuevos saberes y la transformación de las prácticas se encuentra en la creación de espacios de discusión y de construcción colectiva.
- e. **La construcción colectiva de conocimiento:** que tienen sentido para su quehacer cotidiano a la vez que se conecta con su experiencia de vida.
- f. **La adaptación al cambio:** facultad de reorientar las actividades y los propósitos si las dinámicas de trabajo, el contexto y los resultados así lo indican.
- g. **El establecimiento y cumplimiento de normas y acuerdos:** El funcionamiento de la red depende de la interacción adecuada de sus miembros, que está determinada por el cumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos.
- h. **La investigación y la rigurosidad académica:** Establecer criterios de calidad frente a las producciones intelectuales de las redes es indispensable, puesto que ello garantiza su continuidad, prestigio y desarrollo.

Metodologías

Las redes se valen de estrategias que varían en el grado de participación de los miembros de acuerdo con la naturaleza de los problemas que se aborden. De allí que se encuentren estrategias de tres tipos:

- a. **Formación externa a la red:** Expertos que asesoran a los miembros en temas específicos. Pueden ser instituciones o personas naturales que de manera voluntaria o bajo una remuneración acordada prestan sus servicios a la red. Los talleres, los grupos focales y las charlas magistrales son algunas de las estrategias que se implementan durante este tipo de formación.
- b. **Intervención de los miembros de la red:** Las redes como estrategias de cualificación y construcción cooperativa de conocimiento se caracterizan por la implementación de estrategias sustentadas en el diálogo como herramienta para el intercambio de perspectivas, ideas, saberes y experiencias. La cualificación surge a través del escuchar y conocer lo que los pares han construido alrededor de los objetivos que congregan a los miembros. La posibilidad de valorar los productos personales con base en las presentaciones de los demás genera reflexión, autocrítica y posibilita la transformación y mejoramiento de los productos personales. La intervención de los miembros de la red es fundamental puesto que reconoce el carácter horizontal del trabajo y favorece el reconocimiento y por ende la motivación de sus participantes.
- c. **Vinculación a otras redes:** Tal como los individuos requieren de la red para fortalecerse profesional y personalmente, las propias redes requieren de otras para su crecimiento. Los intercambios con formas de organización similar aportan a la reflexión metodológica y conceptual, a la vez que permiten reorientar los propósitos y acciones que dan sentido al trabajo colectivo.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN: LINEAMIENTOS DE DESARROLLO

Las redes de maestros son fundamentalmente mecanismos de organización académica y social que aportan a la cualificación de los profesores y a su producción intelectual. Al ser vistas como organizaciones, ya sean fruto de la institucionalidad o de la organización autónoma, requieren de la implementación de una estructura de gestión clara, coherente y conocida por todos los integrantes. En este sentido, la estructura organizativa direcciona, anima y promueve el espacio de la red. Direcciona porque traza objetivos y estrategias de interacción, anima porque sostiene la fuerza del vínculo que mantiene cohesionada la red, y promueve, porque crea mecanismos de crecimiento de los integrantes y de la red misma.

La estrategia de gestión garantiza la continuidad de la red a través de la implementación de actividades que suscitan la regularidad de los encuentros entre los miembros, para que no se distancien ni abandonen los propósitos trazados. De igual modo, la permanencia de la organización está atada a la presencia de estilos de comunicación abiertos y horizontales, así como a la creación de planes de acción que conduzcan a la construcción de los productos esperados. Para

comprender los factores que influyen en la continuidad de la red es indispensable identificar y analizar los ámbitos de la gestión.

Las dimensiones o ámbitos de la gestión permiten “hacer red”. A continuación se exploran cuatro ámbitos fundamentales: Gestión de la comunicación y de la interacción, gestión del conocimiento, gestión administrativa y gestión simbólica.

Gestión de la interacción y la participación

Los procesos de interacción y participación requieren de mecanismos de comunicación, ya sean presenciales o virtuales. En ambos casos se necesita que los encuentros demuestren ser interesantes para los miembros y estén asociados con los fines y propósitos de la red.

Los momentos presenciales o de cara a cara ayudan a generar experiencia de comunidad, de compromiso, de interacción. Contribuyen a que el profesor experimente que buena parte de lo que él es como persona, más allá de su rol profesional, aporta al mejoramiento y crecimiento de la red. Las actividades comunitarias, lúdicas, son sin duda una dinámica central para propiciar el sentido de comunidad, de encuentro con otros, pares, socios y amigos.

Para la comunicación virtual se necesitan soportes tecno-comunicativos. En la actualidad estos medios son fundamentales debido a las dificultades para realizar los encuentros presenciales de manera regular. Se propician puesto que los tiempos, espacios y dinámicas urbanas de movilización, contacto y comunicación se dificultan por la dispersión de los participantes. Las herramientas virtuales favorecen la comunicación sincrónica o asincrónica, a la vez que representan un espacio donde se ubican las producciones académicas individuales y colectivas.

El uso de las redes sociales puede representar el primer paso para estrechar los vínculos y generar sinergias al interior de la red. Sin embargo, conforme crece la red, se hace indispensable consolidar una plataforma propia, que generalmente aprovecha herramientas tecnológicas de libre acceso, en la que se disponen escenarios para: la construcción de productos a través del diálogo, la conversación informal enfocada a favorecer que los participantes se conozcan un poco más, la presentación de los integrantes de la red, la publicación de textos académicos, la descripción de la naturaleza de la organización (objetivos, estrategias, planes de trabajo, nodos, entre otros), la interacción independiente de los nodos, la exposición de los proyectos y creaciones individuales, la presentación de los eventos y actividades, así como la oportunidad de acceder a enlaces relacionados con los temas de interés de la red.

La plataforma tecnológica no es solo un soporte de la red, es un espacio de contacto, de gestión de información relevante, de participación y acumulación de conocimiento y saber. La gestión en este caso, exige identificar los programas,

herramientas y metodologías más pertinentes para responder a las necesidades de la red.

Ya sean presenciales o virtuales los medios empleados para la comunicación, su intención es garantizar la participación, que depende de la efectividad de la convocatoria, el grado de vinculación emocional, del provecho de los encuentros, y el grado de respuesta a los intereses de los integrantes. En la esfera emocional, es fundamental que los miembros se sientan incluidos, representados y considerados (Rosenwein, 2006). Cuando son “tenidos en cuenta” en diversas escalas, se favorece su vinculación, permanencia y sentido de pertenencia hacia la red.

En el campo práctico, la interacción es mayor cuando no solo se disfruta del trabajo, sino que también se obtienen resultados y productos alineados con los propósitos que originan los encuentros. Concretar los discursos que circulan a través del intercambio de ideas, resulta de provecho individual y colectivo y anima para que los encuentros se realicen de forma regular, sean planeados adecuadamente y respondan a las expectativas construidas conjuntamente.

En cuanto al grado de convocatoria, la red debe tener mecanismos, principios y dinámicas de acción en donde los miembros sean consultados, invitados, involucrados e incluidos en el curso de la red. Si no se genera esto, el espacio colectivo tiende a otras formas organizacionales que pueden desintegrar la red.

Para finalizar este aparte es valioso considerar que una red no participativa, o limitadamente participativa, puede generar tensiones innecesarias en su interior que dificultan la comunicación y atentan contra la permanencia de la organización. En este sentido, la red debe estar atenta a pensar y aplicar estrategias para la solución interna de los conflictos.

Gestión del conocimiento

Gestionar el conocimiento involucra la circulación de información al interior de la red, que por medio de la interpretación, análisis y comprensión es transformada en propuestas y soluciones a los problemas planteados por el colectivo. Esta tarea precisa una revisión básica de lo que se ha construido con relación al tema planteado, de igual modo involucra compartir las creaciones individuales de los maestros. Es así como el ejercicio de construcción de conocimiento se caracteriza por combinar la exploración de la literatura y los saberes de los participantes, es una conjunción de las teorías y las prácticas fruto del quehacer pedagógico. Para propiciar que los participantes aporten sus conocimientos, es indispensable generar escenarios en los que se sientan tranquilos a la hora de comunicar sus saberes, perciban que son escuchados y reciban retroalimentación de sus compañeros. La gestión del conocimiento aprovecha las habilidades, experiencias, saberes y prácticas de los profesores para la creación de una inteligencia colectiva, capaz de resolver los problemas de los cuales se ocupa la red.

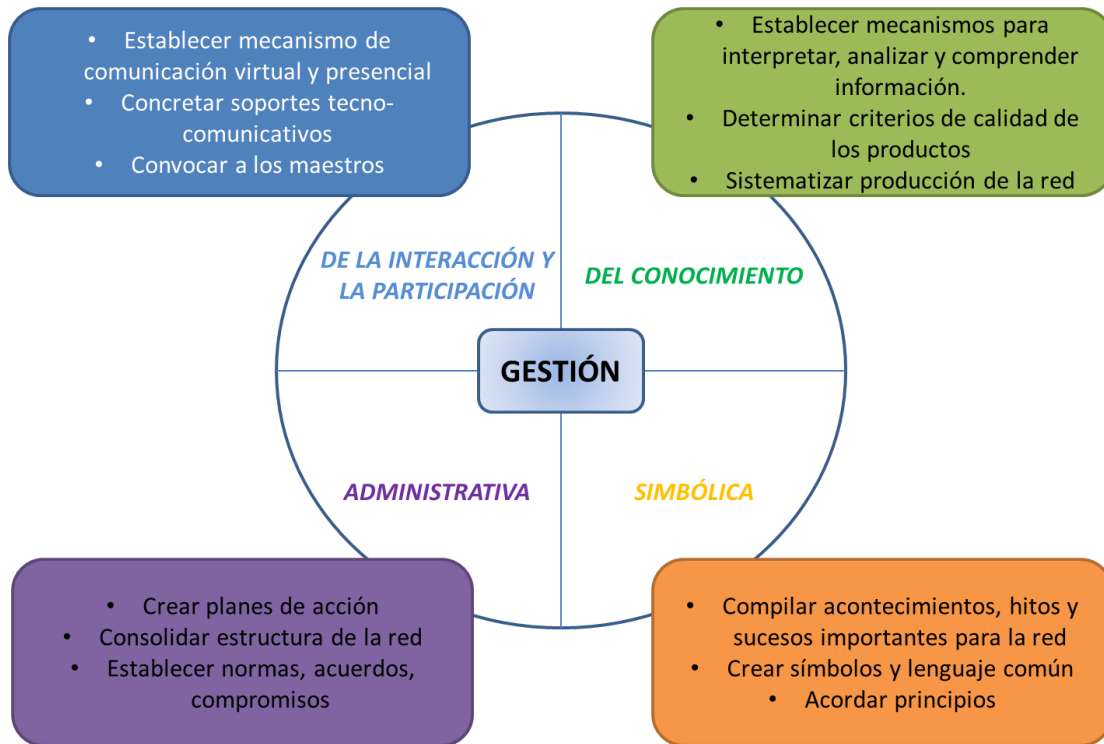
Las propuestas resultantes del análisis conjunto, son sistematizadas para ser comunicadas, primero al interior de la organización y luego con otros maestros. La sistematización exige organizar los resultados y concretar a través de productos académicos las reflexiones, críticas y cuestionamientos que surgen cooperativamente. El conocimiento que construyen las redes pasa por una serie de criterios y estándares académicos que son creados por los propios participantes o que se adoptan de posturas investigativas que en su mayoría son conocidas por los propios integrantes.

Sin embargo, el conocimiento que se reflexiona y sistematiza no solo es el de la naturaleza temática que ocupa a la red, también se razonan las interacciones, las dinámicas organizacionales y humanas que se viven al interior del equipo. Una red que se cuestiona a sí misma encuentra mejores caminos para alcanzar los objetivos y aumenta sus posibilidades de permanencia, puesto que es capaz de ajustar y crear instrumentos, normas y acuerdos que regulan la convivencia, hacen viable la obtención de los productos, al tiempo que dan identidad a la organización. Esta idea lleva a concluir, por lo menos preliminarmente, que la gestión del conocimiento en el caso de las redes de maestros implica dos aspectos: de una parte el ejercicio académico que lleva a la producción de conocimientos específicos y del otro el reconocimiento de nuevos y mejores mecanismos de organización y participación.

En ambos casos se fortalecen las capacidades de los participantes, quienes esperan que los saberes y prácticas constituidos y fortalecidos en la red puedan transferirse a situaciones propias de su quehacer profesional. Cuando se transfieren a otros contextos cobra mayor sentido el esfuerzo colectivo, abre posibilidades para convocar a nuevos maestros a la red, a fortalecer la calidad educativa y a transformar las prácticas. Esto quiere decir que las redes de maestros son fundamentalmente redes de aprendizaje, que requieren considerar dentro de su gestión por lo menos tres principios:

- a. **Búsqueda de nuevos caminos y alternativas:** Salir de los lugares comunes, de las propuestas tradicionales, de las teorías conocidas, genera expectativa y motiva a los integrantes de la red para construir productos académicos innovadores. Gestionar el conocimiento desde esta perspectiva, implica ubicarse en nuevas fuentes, alentar el aprendizaje de opciones emergentes y propiciar espacios para reconocer perspectivas complementarias a las que se han concebido regularmente.
- b. **Entrar en contacto con otras redes:** Gestionar el conocimiento y favorecer el aprendizaje de los participantes consiste en buscar múltiples fuentes de información y mecanismos de reflexión de dicha información, los cuáles se encuentran (entre otros lugares) en organizaciones de naturaleza similar.
- c. **Fortalecer la idea del aprendizaje a lo largo de la vida:** La concepción del maestro como el eterno aprendiz, dotado de amplias capacidades críticas y reflexivas cobra un sentido especial a la hora de gestionar el conocimiento al interior de las redes, puesto que pone de manifiesto que es necesaria la suma de la motivación por aprender, la disposición por compartir con otros y la

posibilidad de transformarse internamente para continuar aportando a las nuevas generaciones.



Ámbitos de la gestión y sus principales propósitos.

Gestión administrativa

La gestión administrativa se relaciona con la creación de planes de acción, en los que se especifican los tiempos, espacios de interacción, distribución de tareas, productos esperados y objetivos específicos. También se considera la estructura de la red, en la que se describen y articulan los roles de los participantes y las actividades que a cada uno le corresponden. La construcción de los planes de acción demanda consultar el contexto, los tiempos, y sobre todo las motivaciones y experiencias de los participantes.

Cómo se organiza, quien la administra, cuántos niveles y nodos tiene, qué y cómo se comunica, son aspectos centrales de la gestión de la red. Ahora bien, configurar la estructura organizativa va de la mano de los principios y las estrategias. Una configuración vertical probablemente dificultará la participación. Para ello, es conveniente crear una estructura previa, que progresivamente se ajusta y complejiza conforme se propician las dinámicas de interacción y vinculación. Para que la transformación de la red a lo largo del tiempo se oriente a su crecimiento y al

mejoramiento en la calidad de sus producciones, es indispensable contar con unos mínimos organizativos asociados con la planeación, ejecución, monitoreo y evaluación, tanto de los procesos como de los productos.

Las redes se crean alrededor de propósitos variados. La disparidad en los propósitos hace que las personas que se congregan y las formas de organización que establecen sean particulares y concedan una identidad específica a la red. A pesar de las diferencias, las redes comparten una estructura organizativa horizontal, flexible y construida cooperativamente. A pesar de su carácter horizontal, se requiere del liderazgo y de la vocería de algunos de sus participantes, ya sea a la hora de gestionar conexiones con otras redes o instituciones, o al momento de coordinar la gestión interna. Parte de la estructura conduce a definir los núcleos o problemas de interés, que se reflejan en la creación de nodos.

En suma, la gestión administrativa se enfoca a establecer la estructura de la red, consolidar las reglas del juego que permiten la convivencia y el logro de los objetivos, identificar los roles que asumen los participantes, así como definir los planes de acción.

Gestión simbólica de la red

La gestión simbólica pretende la creación de un lenguaje, unos símbolos y una cultura organizacional compartida, elementos que proporcionan identidad y distinguen a la red de otras de similar naturaleza. Las acciones de esta gestión comienzan con la consolidación de unos principios y valores compartidos, que pueden moverse en dos planos: unos preceptos consolidados conscientemente por los participantes, y otros, que surgen de la interacción y que no se presentan de manera explícita.

Otra acción vinculada a esta gestión es hacer visibles los momentos importantes de la red, que a modo de ceremonia representan hitos que demarcan situaciones trascendentales que puede ser: el surgimiento formal de la red, la publicación de los productos académicos, la implementación de la herramienta comunicacional, entre otros. Este tipo de acciones resultan fundamentales ya que recuerdan las intenciones fundacionales, estrechan los lazos entre los maestros y propician espacios de grata recordación. De allí que compilar la historia de la red sea un aspecto básico dentro de la gestión simbólica, puesto que permite reconocer avances, retrocesos, descubrir los virajes que el colectivo adopta y comprender el sentido que la red tiene para los participantes. Una historia compartida representa un medio de cohesión fuerte e inspirador.

La cultura que se crea en la red está estrechamente ligada a la cooperación, por tanto los valores se encuentran atados a este principio, que al ser compartido y experimentado por los integrantes impacta positivamente todas las acciones que emprenda la red. Compartir y practicar los principios requiere de motivación que generalmente llega de los líderes o animadores, quienes surgen regularmente de

manera espontánea y aportan con su carácter e ideas a la movilización colectiva en torno a los propósitos compartidos.

Es definitivo mencionar que la gestión simbólica es un ejercicio de memoria colectiva, que de forma permanente recuerda a los participantes el sentido de agruparse, los principios que orientan la red, las actividades distintivas, y en general, el lenguaje que proporciona identidad a la organización.