

## CAPÍTULO 10

# LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN URUGUAY

**María Inés Vázquez**

*Instituto Universitario Asociación Cristina de Jóvenes*

**Carolina Chevalier**

**Marcos Sarasola**

*Universidad Católica del Uruguay*

**Karina Nossar**

*Consejo de Formación en Educación*

**Sonia Scaffo**

*Instituto de Formación Docente Elbio Fernández*

**Andrea Tejera**

*Universidad ORT-Uruguay*

## **CAPÍTULO 10:**

### **LAS REDES COMO DISPOSITIVOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN URUGUAY**

**María Inés Vázquez**

*Instituto Universitario Asociación Cristina de Jóvenes*

**Carolina Chevalier**

**Marcos Sarasola**

*Universidad Católica del Uruguay*

**Karina Nossar**

*Consejo de Formación en Educación*

**Sonia Scaffo**

*Instituto de Formación Docente Elbio Fernández*

**Andrea Tejera**

*Universidad ORT-Uruguay*

#### **10.1. Introducción**

Este trabajo aborda la identificación y el análisis de las redes que operan en el ámbito educativo en general y, las relacionadas con temas de gestión y políticas educativas en particular. El capítulo inicia con la presentación de algunas normativas que regulan y promueven la generación de redes educativas tanto a nivel internacional, regional como nacional.

En cuanto a las redes cuyo propósito se asocia a temas de gestión educativa, RedAGE Internacional (2008) y RedAGE Uruguay (2009), figuran como las principales referencias en la temática.

Las experiencias de interés que se integran al final del capítulo, refieren fundamentalmente a redes educativas asociadas al aprendizaje y el trabajo colaborativo sustentado en diversos recursos tecnológicos. Si bien los temas de gestión en muchos de estos casos no aparecen como el objetivo central, sí forman parte de las propuestas que organizan y coordinan tareas colectivas.

En definitiva, la gestión de las diversas redes educativas en las que participa Uruguay, integran componentes de gestión de vital importancia como los asociados: al trabajo colaborativo, la comunicación, la planificación de acciones, el manejo de los tiempos, los espacios de intercambio y clarificación, la inclusión de la diversidad y el respeto por los demás.

#### **10.2. Referencia al contexto general y normativo**

Con la finalidad de proponer un cierto ordenamiento de las redes aquí presentadas, se ha optado por establecer tres niveles contextuales: el nivel internacional, el nivel regional y el nivel nacional.

## 10.2.1. A nivel internacional

### A.- IESALC-UNESCO

Uruguay coordina acciones con el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO). Esta organización, como otras de carácter internacional, promueven espacios desde los cuales analizar y establecer acuerdos que permitan atender las demandas de la sociedad en torno a la educación, a partir de procesos que promuevan la reflexión crítica y rigurosa de las organizaciones miembro. Surgen así una serie de necesidades comunes que tienen que ver con la difusión y divulgación de conocimientos científicos y culturales; la consolidación de trabajos interdisciplinarios; la necesidad de establecer agendas compartidas entre universidades de la región en temas de ciencia, tecnología e innovación; el requerimiento de repensar los modelos de relación entre grupos de investigación académicos, etc. Es a partir de estos encuentros que son creadas "redes académicas" tanto a nivel internacional como regional, con el propósito de cooperar en el desarrollo científico y cultural de los distintos países.

En la declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES, 2008) <http://www.cres2018.org> se especifica,

*"Es mediante la constitución de redes que las instituciones de Educación Superior de la región pueden unir y compartir el potencial científico y cultural que poseen para el análisis y propuesta de solución a problemas estratégicos. Dichos problemas no reconocen fronteras y su solución depende de la realización de esfuerzos mancomunados entre las instituciones de Educación Superior y los Estados".*

### B.- Red Latinoamericana de Portales Educativos

La Red Latinoamericana de Portales Educativos (RELPE) se constituyó a fines de agosto de 2004 por acuerdo de los ministros de Educación de 16 países latinoamericanos reunidos a tales efectos en Santiago de Chile. Esta red está conformada por los portales educativos -autónomos, nacionales, de servicio público y gratuitos- designados por el Ministerio de Educación del país respectivo.

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID, a través de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, OEI ha venido apoyando los avances de su plan estratégico.

Sus principios orientadores son:

- cada país desarrolla su propio portal de acuerdo a su proyecto educativo e intereses nacionales aprovechando la experiencia de los otros socios, y con total independencia para la selección de la plataforma tecnológica del mismo;
- los contenidos desarrollados por los portales miembros son de libre circulación en la Red.

La libre circulación de contenidos se posibilita por el empleo de una tecnología gracias a la cual todos los contenidos producidos por un país son puestos a disposición de los otros socios a través de una herramienta tecnológica denominada "conector". Esta herramienta fue desarrollada por Fundación Chile gracias al financiamiento del Instituto para la Conectividad de las Américas. Es una aplicación web, que usa estándares XML y permite que los nodos de la red tengan simultáneamente en sus

servidores una descripción de los contenidos producidos por otros nodos, los analicen, los bajen a su portal y los adapten a su proyecto educativo.

RELPE no es un portal, ni un portal de portales, es una Red de portales donde lo importante es que todos los nodos ponen su producción a disposición de los otros nodos y cada país aprovecha lo que considera conveniente.

La Red Latinoamericana de Portales Educativos (RELPE) puede concebirse en principio como un sistema regional distribuido de almacenamiento y circulación de contenidos educativos en constante expansión y renovación, cuyos nodos son los portales educativos nacionales designados por cada país para integrar la Red. Pero también se espera conformar una verdadera comunidad de intercambio y colaboración tanto entre los responsables de las políticas educativas de los diferentes países como entre los equipos de conducción y los equipos técnicos de los portales. El trabajo colaborativo es una cultura que se construye con la práctica y que si genera altos beneficios para las partes tiene asegurada su sostenibilidad en el tiempo. También se prevé la construcción de normas y metodologías de proceso que posicionen a la Red como referente en la región y en el mundo sobre la gestión colaborativa de contenidos educativos.

Una de las líneas estratégicas del Programa Metas Educativas 2021 es: Fortalecer, apoyar y establecer líneas estratégicas de coordinación con la Red Latinoamericana de Portales Educativos (RELPE). Son miembros de la Red los portales designados por cada uno de los Ministerios de Argentina (educ.ar); Bolivia (educabolivia); Brasil (Portal do Professor); Colombia (Colombia aprende); Costa Rica (Educativo); Cuba (CubaEduca); Chile(educarchile); Ecuador (Educarecuador); El Salvador (Mi Portal); Guatemala (Mineduc), Honduras (hondurasaprende); México (Sepiensa); Nicaragua(Nicaragua Educa), Panamá (Educa Panamá); Paraguay (Arandu Rape); Perú (PerúEduca); República Dominicana (Educando); Uruguay (Uruguay Educa); Venezuela (Portal Educativo Nacional); España ITE (Iberoamérica ATEI); Centroamérica y Rep. Dominicana(CEDUCAR).

## **10.2.2. A nivel regional.**

### ***A.- Red Interamericana de Liderazgo Educational***

La Red Interamericana de Liderazgo Educational (RILE - <https://www.rilecolaboracion.org/>) es una colaboración activa con colegas a través de Latinoamérica y los Estados Unidos, y con la Universidad Católica de Chile, la Universidad de Pensilvania y la Universidad Católica de Uruguay específicamente. RILE ofrece oportunidades de aprendizaje en persona y mixtas a líderes educativos buscando promover cambio en sus comunidades. Actualmente RILE ofrece conferencias anuales, un programa de liderazgo certificado, y varias iniciativas de investigación y desarrollo.

Se sostienen en la convicción de que los líderes educativos tienen conocimiento y experiencias profesionales significativas y competencias avanzadas en diversas áreas y por ende tienen la capacidad de contribuir con riqueza al intercambio educativo alrededor de las Américas. Asimismo, que el facilitar la conexión y el mutuo aprendizaje profesional e intelectual entre líderes educativos alrededor de las Américas puede impulsar reformas en la educación preuniversitaria que llevará a mejoras sustanciales de los sistemas escolares y, en consecuencia, a mayor equidad social.

Uno de los aspectos que se orientan a la creación de redes, es el diseño y facilitación de comunidades de indagación internacionales. La indagación profesional es una metodología de investigación y de práctica cotidiana que facilita la investigación individual y colectiva de manera sistemática de

la propia práctica. La meta es aprender desde nuestra propia práctica local y hacia la mejora de la misma, contribuyendo también al conocimiento global sobre los problemas y asuntos reales de nuestra práctica.

Durante el 2019, RILE estará facilitando comunidades internacionales de indagación profesionales en línea. Las comunidades internacionales de indagación proveerán la oportunidad 1) de leer, discutir con detalle y aprender colaborativamente de la literatura en español relacionada a esta metodología, en especial en relación al liderazgo educativo y 2) de apoyarse mutuamente en llevar a cabo pequeñas indagaciones (y en tomar una “postura de indagación”) en los diferentes contextos laborales, con la meta de aprender desde la propia práctica sistemáticamente para así mejorarla. En el proceso, la idea será también utilizar nuevas herramientas (como la de la reseña descriptiva de Pat Carinin en el Prospect School, EE.UU.) para analizar datos provenientes de las labores cotidianas como líderes escolares.

### ***B.- Mercosur Educativo.***

El Sector Educativo del MERCOSUR es un espacio de coordinación de las políticas educativas que reúne a los países miembros y asociados de la región sur de América Latina desde el año 1991: “A través de la negociación de políticas públicas y la elaboración y ejecución de programas y proyectos conjuntos, el Sector Educativo del MERCOSUR busca la integración y el desarrollo de la educación en toda la región del MERCOSUR y países asociados” (MercosurEducativo,(2018), <http://www.edu.mercosur.int/es-ES/plano-2011-2015/160-plan-de-accion-2016-2020.html>)

Su misión es conformar un espacio educativo común, a través de la concertación de políticas que articulen la educación con el proceso de integración de los distintos países miembros. Se plantean: estimular la movilidad, el intercambio como estrategia para conformar una identidad regional y así alcanzar una educación de calidad para todos.

El Plan de acción diseñado para el 2016–2020 está compuesto por cuatro grandes ejes: 1. Generar y difundir el conocimiento, 2. Movilidad para la integración regional, 3. Calidad y 4. Equidad e Inclusión y participación social. Cada uno de ellos con objetivos generales y específicos, prioridades y actividades concretas para alcanzar.

Uno de los objetivos a destacar dentro del plan de acción de Mercosur Educativo para RedAGE es del eje *Generar y difundir el conocimiento*: tiene como prioridad “Trabajo con Redes de instituciones formadoras de docentes”. Su objetivo es apoyar el desarrollo y la creación de redes de instituciones de formación docente para intercambiar experiencias innovadoras en formación docente.

Las actividades diseñadas para estos objetivos son:

- Conformar por lo menos cinco redes de instituciones de formación docente en por lo menos tres países. Elaboración del Programa Regional de movilidad docente, llamado a instituciones, convocatoria y realización de las pasantías
- Realización del III y IV Concurso de Experiencias Innovadoras en formación docente
- Realizar por lo menos dos seminarios o cursos virtuales regionales de formación docente, diseñando y elaborando el contenido de los mismos

- Diseñar y elaborar un curso de posgrado en red sobre integración regional y formación docente
- Realizar por lo menos un curso de corta duración para profesores en servicio, diseñando y elaborando el contenido del mismo
- Fomentar estudios e investigaciones sobre formación docente, realizando llamado a presentar investigaciones en instituciones de la región
- Crear un repositorio y archivo documental de trabajos e investigaciones relacionadas con formación docente en el CGSIC, incluyendo aquellos realizados por el PASEM
- Realizar por lo menos dos proyectos de pasantías de docentes y dirigentes de formación docente por país
- Realizar por lo menos dos proyectos de pasantías de estudiantes de formación docente por país. Elaboración del Programa Regional de movilidad de estudiantes
- Realización de un seminario virtual para la evaluación de pasantías

### ***C.- Red CREFAL, Centro regional para la educación de adultos en América Latina y el Caribe***

Desde el 21 de julio de 1998, Uruguay se integra a esta Red, cuya Dirección de Asuntos Internacionales está encargada de fomentar la cooperación del CREFAL con los países de América Latina y el Caribe, mediante la implementación de una estrategia de reposicionamiento que le permita su vinculación eficaz con los Ministerios de Educación y otros aliados estratégicos, por medio de la suscripción y renovación de convenios marco y específicos de colaboración para la realización de actividades educativas conjuntas.

Tiene asignada la función de promover, entre los países de la región, las tareas sustantivas que realiza el Centro: la formación de docentes, la investigación, las publicaciones y los materiales relacionados con el aprendizaje a lo largo de la vida de las personas. Alienta la participación activa del CREFAL en diversos foros internacionales relacionados con la educación, a efecto de que el Centro intervenga en estos espacios de diálogo; difunda y comparta sus conocimientos, hallazgos y experiencias en la materia.

La tarea esencial de la Dirección consiste en establecer y fomentar nuevas redes que permitan posicionar el aprendizaje a lo largo de la vida como un componente que contribuya al desarrollo de las personas en la región.

La Dirección trabaja en forma permanente con las misiones diplomáticas de los países que integran el CREFAL para convertirlo en un referente internacional especializado; en un líder confiable, con vínculos de cooperación sólidos, en aras de alcanzar una mejor educación para la libertad, la prosperidad y la justicia, en América Latina y el Caribe.

### 10.2.3. A nivel nacional

La ley General de Educación (18.437) que rige las políticas educativas de Uruguay desde 2008, define entre sus fines (Art. 13, p.13): “Promover la justicia, la solidaridad, la libertad, la democracia, la inclusión social, la integración regional e internacional y la convivencia pacífica”.

Identificamos este principio, como uno de los pilares que promueve la constitución de alianzas y redes tanto internas como externas. Y más adelante, el artículo aclara: “Para ello, la educación deberá contemplar los diferentes contextos, necesidades e intereses, para que todas las partes puedan apropiarse y desarrollar los contenidos de la cultura local, nacional, regional y mundial” (Art. 13, p. 13)

En cuanto a los principios, se destaca el de “Igualdad de oportunidades o equidad” (Art. 18: p14), el cual expresa:

*“El Estado brindará los apoyos específicos necesarios a aquellas personas y sectores en especial situación de vulnerabilidad y actuará de forma de incluir a las personas y sectores discriminados cultural, económica o socialmente, a los efectos de que alcancen una real igualdad de oportunidades para el acceso, la permanencia y el logro de los aprendizajes”*

La mayoría de las configuraciones en red que han sido identificadas tanto a nivel internacional como nacional, responden a componentes del Art. 18, dado que representan *clusters* (presenciales o virtuales) que buscan, “incluir”, “dar acceso”, “favorecer el intercambio”, “fortalecer aprendizajes”. A nivel nacional, la red educativa pionera que logró integrar tecnologías y políticas inclusivas es el denominado “Plan Ceibal” (<https://www.ceibal.edu.uy/es>).

El Plan Ceibal es una propuesta socioeducativa que se creó por un Decreto el 18 de abril de 2007, inicialmente inspirado en el proyecto *One laptop per Child* de Nicholas Negroponte. Ha ido progresivamente vinculándose con el sistema educativo de Uruguay dirigido por la Administración Nacional de la Educación Pública (ANEP).

Sus objetivos generales son:

- Contribuir a la mejora de la calidad educativa mediante la integración de tecnología al aula, al centro escolar, y al núcleo familiar.
- Promover la igualdad de oportunidades para todos los alumnos de Educación Primaria, dotando de una computadora portátil a cada niño y cada maestro.
- Desarrollar una cultura colaborativa en cuatro líneas: niño-niño, niño-maestro, maestro-maestro, y niño-familia-escuela.
- Promover la literacidad y criticidad electrónica en la comunidad pedagógica, atendiendo a principios éticos.

Que se concretan en los siguientes objetivos específicos:

- Promover el uso integrado del computador portátil como apoyo a las propuestas pedagógicas del aula y del centro escolar.
- Lograr que la formación y actualización de los docentes, tanto en el área técnica como en la

pedagógica, posibiliten el uso educativo de los nuevos recursos.

- Producir recursos educativos con apoyo en la tecnología disponible.
- Propiciar la implicación y apropiación de la innovación por parte de los docentes.
- Generar sistemas de apoyo y asistencia técnica pedagógica específica, destinada a las experiencias escolares y asegurando su adecuado desarrollo.
- Involucrar a los padres en el acompañamiento y promoción de un uso adecuado y responsable de la tecnología, para el beneficio del niño y la familia.
- Promover la participación de todos los involucrados en la producción de información relevante para la toma de decisiones.

### **10.3. Panorama sobre las redes vinculadas a la organización y gestión de la educación**

RedAGE internacional fue creada en 2008 e impulsada por la Universitat Autònoma de Barcelona a partir de un proyecto que logró financiamiento de la Unión Europea (<http://redage.org>).

A nivel nacional no se identifican antecedentes en torno a redes vinculadas con la organización y gestión educativa, previas a la conformación de RedAGE Uruguay (<http://redageuruguay.org>). Esta red fue creada en 2009, en el marco de la red internacional. Inicialmente esta red local organizó acciones con la colaboración de cuatro Organizaciones Miembro (OM), a saber: el Consejo de Formación en Educación (CFE), el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), la Universidad Católica del Uruguay (UCU) y la Universidad ORT Uruguay.

En 2014 el entonces Ministro de Educación y Cultura, Ricardo Ehrlich, avaló con su firma un convenio de cooperación entre estas cuatro instituciones, el cual fue respaldado a su vez por una Resolución del Consejo Directivo Central de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). En 2015 se incorporaron a la Red nacional el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ) y el Instituto Elbio Fernández (IEF).

Entre las principales acciones que se han desarrollado durante este período, se destacan la participación en las publicaciones anuales de RedAGE Internacional, la organización de eventos académicos a nivel nacional e instancias de capacitación y asesoría, que son presentados más adelante. Cabe agregar que, a partir de 2015, RedAGE Uruguay también inicia la publicación semestral de *GestiónArte* (<http://www.redage.org/search/node/gestionarte>), revista especializada en temas de gestión educativa y de acceso abierto.

#### **10.3.4. Participación en las publicaciones anuales de RedAGE Internacional**

Desde el 2009 y hasta la fecha, RedAGE Uruguay ha participado sistemática y activamente en cada una de las publicaciones anuales según el siguiente detalle:



- 2009 – “La gestión de centros de enseñanza obligatoria en Uruguay. <http://www.ort.edu.uy/ie/pdf/redage2009.pdf>
- 2010 - “La dirección de centros educativos en Uruguay. [http://www.ort.edu.uy/ie/pdf/direcciondecentroseducativoseniberoamericaredage0311 .pdf](http://www.ort.edu.uy/ie/pdf/direcciondecentroseducativoseniberoamericaredage0311.pdf)
- 2011 – “Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas en Uruguay” [http://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/13246/1/competencias\\_para\\_el\\_ejercicio\\_de\\_la\\_direccion\\_de\\_instituciones\\_educativas.pdf](http://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/13246/1/competencias_para_el_ejercicio_de_la_direccion_de_instituciones_educativas.pdf)
- 2012 – “La organización y atención a la diversidad en centros de educación secundaria de Uruguay”. [http://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/13245/1/la\\_organizacion\\_y\\_atencion\\_a\\_la\\_diversidad\\_en\\_centros\\_de\\_educacion\\_secundaria\\_de\\_iberoamerica\\_reflexiones\\_y\\_experiencias.pdf](http://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/13245/1/la_organizacion_y_atencion_a_la_diversidad_en_centros_de_educacion_secundaria_de_iberoamerica_reflexiones_y_experiencias.pdf)
- 2013 – “Relación de los centros educativos de enseñanza secundaria con el entorno en Uruguay”. [http://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/16513/1/serie-informes-redage\\_2013.pdf](http://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/16513/1/serie-informes-redage_2013.pdf)
- 2014 – “La convivencia en los centros de educación básica en Iberoamérica” [http://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2014/131430/Red\\_AGE\\_2014\\_web.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2014/131430/Red_AGE_2014_web.pdf)
- 2015 - “La gestión de la investigación en educación superior en Uruguay” <http://www.redage.org/publicaciones/la-gestion-de-la-investigacion-en-educacion-superior-en-iberoamerica>
- 2016 - “Sistemas de evaluación institucional en Uruguay”

<http://redage.org/publicaciones/sistema-de-evaluacion-institucional-en-ensenanza-obligatoria-en-iberoamerica>

- 2017 - “Tendencias en políticas educativas sobre derechos humanos e inclusión”

<http://redage.org/publicaciones/tendencias-en-politicas-educativas-sobre-derechos-humanos-e-inclusion-implicaciones-en-iberoamerica>

### **10.3.5. Organización de eventos académicos a nivel nacional**

A partir de 2010 es cuando la RedAGE Uruguay organiza su primera actividad académica, manteniendo la organización periódica de eventos a nivel nacional, entre los que se destacan:

- 2010 – Seminario “Desafíos de la gestión educativa”. Con la participación de expertos nacionales e internacionales como Lic. Inés Aguerrondo; Dr. Joaquín Gairín; Dra. Adriana Aristimuño; Dra. Ma Ester Mancebo; Dra. Denise Vaillant
- ( <http://www.redage.org/noticias/seminario-redage-uruguay-la-gestion-desafio-critico-para-la-calidad-y-la-equidad-educativa>)
- 2012 - Ciclo de Conferencias RedAGE Uruguay
- ( <http://www.redage.org/eventos/redage-ciclo-de-conferencias-2013>):

- o Conferencia: “Retos Actuales de las Organizaciones Educativas” Dr. Joaquín Gairín
  - o Conferencia: “Una nueva educación para una sociedad inclusiva” Mag. Renato Opertti
  - o Conferencia: “Desafíos y tensiones de la gestión de espacios y proyectos de educación no formal” Dra. Sandra Llosa
  - o Conferencia: “Transformar la gestión educativa aprendiendo de las buenas prácticas” Consejero de la ANEP, Prof. Javier Landoni
- 2015 – Encuentro con directores de centros de formación docente: “La inclusión en educación superior”, conferencia del Dr. Gairín.
  - 2016 – Encuentro académico en la Biblioteca Nacional: “Impulsos y frenos de la gestión educativa”.
  - Participaron en la apertura la Directora de Educación del Ministerio de Educación y Cultura, Mag. Rosita Angelo y de la Directora de la Biblioteca Nacional, Lic. Esther Pailos. Luego se compartió una disertación a cargo de la Lic. Adela Pereyra y la Mag. Norma Quijano. Cerrando la actividad, se contó con la presencia del Coro del Instituto de Profesores Artigas (· <http://www.redage.org/noticias/redage-uruguay-avanza>)
  - 2018 – “Coloquio Café RedAGE Uruguay”, en el Museo Histórico Nacional, casa de Juan Francisco Giró. Esta actividad está siendo organizada para el mes de octubre. Invitado: Mag. Pablo Cayota

### 10.3.6. Instancias de capacitación y asesoría

En 2014 se desarrollaron talleres de actualización profesional en gestión de Centros Educativos, en acuerdo con la Dirección de Educación del MEC y la RedAGE Uruguay. El objetivo de los mismos fue fortalecer la gestión de los centros de educación infantil privados (CEIP) autorizados por el Área de Educación en la Primera Infancia del MEC. Los cursos estuvieron dirigidos exclusivamente a Directores Responsables Técnicos de CEIP autorizados por el Ministerio de Educación y Cultura, teniendo especial prioridad aquellos que cumplían con el doble rol en el centro, de propietarios y Directores. Los cursos propusieron una actualización en aspectos normativos, teórico-conceptuales y prácticos de la gestión, la planificación y el seguimiento de las acciones al interior de una institución educativa que trabaja para la educación de niños de 0 a 5 años. Los mismos se organizaron en 4 talleres presenciales (seis en Montevideo y tres en el interior del país – Maldonado, Rivera y Salto) y trabajo virtual a través del Portal EDUMEC, en torno a las siguientes temáticas:

- Gestión de las instituciones de educación en la primera infancia.
- Liderazgo y gestión de centros educativos.
- Planificación estratégica de la gestión.
- Proyecto educativo.

Participaron más 200 Directores Responsables Técnicos de CEI, en el período comprendido entre setiembre y diciembre de 2014. De esta actividad se produjo la publicación “Aportes para la Gestión de Centros Educativos de Primera Infancia”, que reúne las temáticas trabajadas en los diferentes módulos de los cursos, difundida en formato electrónico y distribuida en formato papel ([http://educacion.mec.gub.uy/innovaportal/file/67478/1/redage.\\_aportes\\_web.pdf](http://educacion.mec.gub.uy/innovaportal/file/67478/1/redage._aportes_web.pdf)).

En 2016 se fue implementada una propuesta de capacitación en servicio destinada a los 25 supervisores y coordinadores de los Centros de Capacitación de Producción (CECAP).

Durante los meses de setiembre, octubre y noviembre se intercalaron instancias presenciales con otras virtuales, teniendo dentro del temario de formación los siguientes aspectos:

- Planificación estratégica: procesos y competencias.
- La dimensión relacional de la gestión: vínculos internos y con el contexto.
- El proyecto de centro como herramienta de gestión.
- Evaluación de procesos: indicadores de avance y logro
- Estrategias para abordar el conflicto.

Al cierre del proceso de capacitación en servicio, se realizó una consulta de opinión a los participantes, logrando la amplia aprobación de la propuesta.

### **10.3.7. Desafíos del período 2015-2019**

Durante 2015, RedAGE Uruguay ha iniciado su proceso de consolidación como red especializada en temas de Gestión Educativa, procurando avanzar en el intercambio de experiencias, la profesionalización de los equipos docentes y directivos y la generación y promoción del conocimiento en temas asociados a la gestión, la mejora y el desarrollo de los diversos escenarios educativos. En esta línea, han sido definidos algunos objetivos que procuran: (i) formalizar el accionar de RedAGE Uruguay a nivel nacional como una entidad especializada en temas de gestión y (ii) ampliar la nómina de instituciones socias a la Red a nivel nacional.

En tal sentido, ya se han concretado varias de las metas previstas, a saber:

- Constituirse como Asociación Civil sin fines de lucro a nivel nacional, situación que ha sido formalizada en setiembre de 2018.
- Contar con una plataforma RedAGE Uruguay, la que ha sido creada en abril de 2018 gracias al apoyo del Instituto de Formación Docente Elbio Fernández: <http://www.redageuruguay.org/>
- Lanzar una revista especializada en temas de gestión educativa. Esta publicación es semestral, arbitrada y se encuentra indexada en Latindex. Se distribuye en formato papel y es de acceso libre en formato digital. Actualmente se encuentra en prensa el número 7.

Como temas pendientes, quedan en agenda:

- Ampliar la red nacional, contactando con otras organizaciones educativas (formales, no formales, de los distintos niveles de enseñanza, de formación de formadores, de investigación, etc.) con el propósito de dar a conocer la red y acrecentar la nómina de socios.
- Concretar un sondeo a nivel nacional de “demandas y necesidades” en relación a temas de gestión educativa.
- Promover líneas de investigación asociadas a temas de gestión educativa.

## 10.4. Algunas experiencias de interés.

### 10.4.8. La red global de aprendizajes: liderazgo colaborativo

La Red global de aprendizajes (<http://redglobal.edu.uy/language/es/inicio/>) es una iniciativa de colaboración internacional entre centros educativos que promueve una mejora educativa, el desarrollo de la capacidad colectiva de construcción a través de un marco común de acciones y de investigaciones coordinadas por Michael Fullan y su equipo.

Los centros educativos participantes tienen en común que desarrollan y sistematizan prácticas en las que el aprendizaje centrado en la solución de problemas, se potencia con la incorporación de tecnologías digitales en sus proyectos.

Basan su acción en un aprendizaje colaborativo que implica a profesores y estudiantes. Se plantean altas expectativas de aprendizaje para todos los estudiantes. Asimismo, son asociaciones conectadas que interactúan con otros grupos más allá del centro y país. De este modo, el trabajo colaborativo apoyado en las tecnologías se amplía a otros centros y otros países que integran la Red global. La gestión académica del centro y los roles de educadores y directivos se transforma hacia una cultura de liderazgo colaborativo.

Fullan y Langworthy (2014) nos hablan de tres fuerzas que convergen y abren el camino a nuevas posibilidades de aprendizaje, de vínculos entre los actores educativos entre sí y dentro del propio sistema: (i) las nuevas pedagogías, (ii) el nuevo liderazgo para el cambio y (iii) la economía del sistema.

Para fomentar un liderazgo centrado en el cambio, se trabaja en un marco de formación y reflexión conjunta y se proporcionan herramientas que favorecen la realización de diagnósticos colectivos, una de las más significativas es la rúbrica de centro. Las tareas más importantes para enfocar el aprendizaje en profundidad son:

- Practicar el proceso de aprendizaje
- Crear nuevos conocimientos
- Habilidades clave para el futuro
- Disposiciones para el futuro

El enfoque pedagógico procura “un aprendizaje profundo”, eso supone ir más allá del dominio de los contenidos programáticos.

En la actualidad conforman la red internacional centros de Australia, Canadá, Finlandia, Países Bajos, Nueva Zelanda y Uruguay. Uruguay ingresó a esta red en el año 2015 con 150 centros educativos de educación primaria, media y técnica. En el año 2018 se integra con 410 centros educativos pertenecientes a cada uno de los departamentos que conforman la división política del país. La distribución es: 249 centros escolares (ed. primaria); 80 liceos (ed. media); 62 escuelas técnicas y 19 centros de formación docente (ed. terciaria).

El equipo nacional de la Red se conforma con miembros de la Administración Nacional de la Educación Pública (ANEP) y el Plan Ceibal. La integración de Uruguay a la Red global fue precedida por una etapa de singulares características. El equipo de Michael Fullan convocado por el Plan Ceibal realizó un estudio sobre la educación del país.

En su Informe final *Plan Ceibal Uruguay y el sistema educativo uruguayo* (enero 2013), se señala la importancia de introducir nuevas formas de enseñanza y el uso de tecnologías, así como cambios en los roles directivos en la gestión de los centros y un énfasis en una cultura de trabajo colaborativo.

En el documento de la *Red global de aprendizaje, Uruguay* se propone “crear una comunidad de conocimiento y una base sostenible de prácticas con las nuevas formas de aprendizaje que surjan de la interacción entre la pedagogía y la tecnología”.

En julio del 2017, en el marco de los 10 años del Plan Ceibal se realiza un nuevo Informe *Comentarios sobre próximos pasos en Uruguay*, donde se jerarquiza la importancia de la gestión de los centros educativos:

*“Necesidad de generar niveles más profundos de autonomía para los directores y coordinadores. Por ejemplo, los directores necesitan autonomía para decidir acerca de los roles y características de sus equipos docentes y de otros profesionales para promover y desarrollar los proyectos de centro con foco en las necesidades específicas de las poblaciones escolares”* (Fullan, 2017, p.1)

Directores y educadores necesitan disponer de niveles de autonomía para decidir cómo trabajar el currículo, lo que supone la existencia de currículos flexibles. Tal como se indica en el informe, la autonomía no significa aislamiento. La mejor manera de desarrollar la autonomía es a través de la colaboración entre docentes (intra escuela), basada en los procesos de aprendizaje entre las escuelas (inter escuela). Se apunta así al desarrollo de un profesionalismo colaborativo.

Enfoques como este promueven un giro significativo del sistema educativo de la educación uruguaya en sus diferentes niveles, marcada por el centralismo y currículo nacional.

#### **10.4.9. Red Mandela: educación inclusiva**

Esta red fue creada en 2016 bajo la coordinación del Consejo de Educación Inicial y primaria (CEIP) y con el apoyo de UNICEF y Flacso Uruguay (<http://www.ceip.edu.uy/red-mandela-educaci%C3%B3n-inclusiva-uruguay-video>). Su principal objetivo ha sido el de unir esfuerzos no solo a nivel institucional, sino también con la comunidad y otras instituciones, en la implementación de políticas inclusivas.

Entre los propósitos que orientan la conformación de la Red se destacan:

- Favorecer procesos de empoderamiento y colaboración entre actores claves (docentes, alumnos, familias, personal escolar, comunidad)
- Favorecer el desarrollo de escuelas y jardines que implementen proyectos de educación inclusiva.
- Mejorar los apoyos disponibles.
- Estimular procesos de intercambio, aprendizaje compartido y diseminación de buenas prácticas.
- Generar evidencias y sistematizar modelos de implementación de políticas de educación inclusiva en Uruguay.

Hasta el momento se han formado más de 245 maestros de educación común y especial, en el marco de propuestas de formación en servicio integradas por instancias presenciales y otras virtuales.

#### **10.4.10. Entornos virtuales de aprendizaje a nivel terciario: ProEVA**

Los entornos virtuales desarrollados a nivel terciario bajo la denominación ProEVA (<http://proeva.udelar.edu.uy/universidad-abierta/>), representan una apuesta de la Universidad de la República (UdelaR) que fue iniciado en el 2000 y consolidado a partir de 2008, cuyo principal objetivo ha sido el de lograr la integración de diferentes entornos virtuales de aprendizaje, uniendo así procesos formativos asociados a diferentes facultades.

De esta forma se crea un “ecosistema virtual de aprendizaje” basado en software libre y contenidos digitales abiertos y accesibles a los diferentes colectivos interesados.

La Red ProEVA integra a distintas comunidades implicadas en la gestión de entornos virtuales asociados a la UdelaR en los ámbitos pedagógicos, tecnológicos y comunicacionales. Entre las comunidades que figuran como nodos de esta red, se destacan:

- *Nucleo REAA* (Núcleo de Recursos Educativo Abiertos y Accesibles)

Este proyecto, que fue implementado en el período 2015-2017, tuvo como objetivo contribuir a la inclusión educativa de colectivos vulnerables, mediante diversas estrategias y dispositivos, basados en recursos digitales de acceso abierto. Para llevarlo adelante, conjugaron esfuerzos varios organismos, entre otros: la Facultad de Ciencias Sociales, la Facultad de Humanidades, el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), la Unión Nacional de Ciegos y Creative Commons Uruguay (CCUY).

- *MoodleMoot Uruguay*

Instancias de trabajo que han sido promovidas por la Universidad de la República, con el apoyo del sistema de telefonía nacional (ANTEL) y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) reúne a investigadores, docentes y usuarios, desarrolladores y administradores de la plataforma Moodle.

- *REMAR* (Red Mercosur para la accesibilidad y la generación colaborativa de recursos colaborativos abiertos)

Esta red propone integrar el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), con especial énfasis en herramientas de la Web 3.0, con la realización de actividades para la formación en la práctica de los docentes hacia una mejora en el uso y la elaboración colaborativa de Recursos Educativos Abiertos y Accesibles (REAA). La finalidad principal del proyecto consiste en brindar a los docentes de la región interesados en el tema de formación inclusiva, un espacio virtual de comunicación para compartir experiencias y poner a disposición herramientas para facilitar el uso de contenidos educativos accesibles

- *CLARISE* (Comunidad Latinoamericana Abierta Regional de Investigación Social y Educativa)

Tiene por objetivo atender la necesidad regional de coadyuvar esfuerzos a través de la conformación de redes de colaboración y aprendizaje para dar visibilidad y acceso libre a la producción cultural, científica y académica de autores e instituciones de Latinoamérica para consulta de la sociedad mundial. Su principal tema de interés es en referencia al movimiento educativo abierto, con énfasis en el tema de Recursos Educativos Abiertos (OER, por sus siglas en inglés de *Open Educational Resources*).

#### **10.4.11. Red DidáTICa - Formación en acción**

La propuesta denominada “Red DidáTICa - Formación en acción” de formación para docentes de didáctica, fue presentada por la ONG “El Abrojo”, Flacso Uruguay y la Fundación Telefónica al Consejo de Formación en Educación, a fines de 2014. Desde entonces han pasado 4 cohortes de docentes a los cuales se les ha brindado un diploma de postítulo, mediante la realización de cursos semi-presenciales que brindan contenidos teóricos y un abordaje práctico de inclusión de las TIC con sentido pedagógico en el aula.

El componente central de Red DidáTICa está dado por la modalidad de seguimiento y realización de un proyecto en conjunto de los docentes con sus grupos de práctica; ha sido el eje de trabajo del proyecto generando una red de trabajo.

La implementación de Red DidáTICa, con un modelo de formación que combina la formación virtual y presencial como un sistema de seguimiento personalizado a través de dinamizadores referentes, así como una muy buena evaluación, ha sido la plataforma de demanda del CFE, organismo rector en formación docente del país, para encomendar a esta Red DidáTICa, el diseño de una propuesta específica para la formación de los docentes que realizan la formación de semipresencial en el CFE.

La modalidad semi presencial involucra actualmente a más de 3.500 estudiantes de profesorado y 200 profesores de CFE. Dicha modalidad implica cursos de formación a distancia de diversas asignaturas, con tres encuentros anuales donde los estudiantes y profesores realizan actividades presenciales vinculadas a sus respectivos cursos para finalmente rendir examen.

Una de las principales debilidades que se detectan en la formación semipresencial, es la falta de formación específica de los docentes tutores de la modalidad virtual. La elección del cargo no está relacionada con formación específica para la realización de tutoría virtual o la creación y gestión de entornos virtuales de aprendizaje utilizando las potencialidades tecnológicas actuales. Por lo tanto, resulta crucial fortalecer la formación de los docentes tutores de los cursos semipresenciales para



potenciar las capacidades de captación, formación y seguimiento de los estudiantes de formación docente que optan por dicho formato.

#### **10.4.12. Red iberoamericana de educación de personas jóvenes y adultas**

La Red Iberoamericana de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas (RIEJA) está integrada por los Ministerios o Secretarías de Educación de los países iberoamericanos, que así lo han decidido, y tiene como meta u objetivo principal el desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de educación de personas jóvenes y adultas desde la perspectiva del aprendizaje a lo largo de la vida, como medio para lograr la inclusión educativa y social, la participación democrática, y así contribuir a mejorar la calidad de vida y los procesos de transformación social que requieren nuestros pueblos.

Los objetivos fundamentales son:

- Apoyar el diseño y formulación de políticas educativas de educación de personas jóvenes y adultas desde la perspectiva del aprendizaje a lo largo de la vida.
- Facilitar el intercambio de información, publicaciones, recursos, diseños curriculares, metodología, sistemas de información, seguimiento y evaluación, así como experiencias entre todos los países participantes.
- Desarrollar acciones de cooperación e intercambio, así como otras tendentes a sensibilizar a la sociedad en general, a los gobiernos y a las instituciones públicas y privadas respecto de los derechos a la educación y la cultura de las personas excluidas.

#### **10.4.13. RETEMA-RENEA Red temática de medio ambiente- Red Nacional de Educación Ambiental**

La Red Nacional de Educación Ambiental para el Desarrollo Humano Sustentable (RENEA) y la Red Temática de Medio Ambiente (RETEMA) convienen en promover, articular y divulgar acciones a favor del medio ambiente y la orientación de la sociedad hacia un desarrollo sostenible. En ese marco la educación ambiental reviste especial importancia puesto que ella constituye un proceso por el cual se adquieren conocimientos que permiten modificar actitudes y comportamientos individuales y colectivos, para mejorar las relaciones entre los seres humanos y de éstos con el entorno. Procura, desarrollar habilidades para potenciar un desarrollo humano sustentable en la búsqueda de una mejora sostenida de la calidad de vida de la sociedad.

La RENEA concibe a la educación ambiental como un proceso mediante el cual se adquieren conocimientos y herramientas que permiten modificar actitudes y comportamientos individuales, pero sobre todo colectivos, para mejorar las relaciones entre las actividades humanas y, de éstas con el entorno, en la búsqueda de una mejora de la calidad de vida.

El Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (Mvotma) es uno de los organismos convocantes de la Renea desde su origen en 2005, junto al MEC, la ANEP (Administración Nacional de Educación Pública), la Universidad de la República (UdelaR) y las organizaciones de la sociedad civil que integran la Red. Se trata de un espacio de encuentro, programación y actuación coordinada de instituciones y actores que desarrollan actividades de educación ambiental en el país, provenientes de diversos ámbitos de actuación: educativo, municipal, laboral, empresarial y sociedad civil.



Esta Red, que lleva 10 años de trabajo, desarrolló el Plan Nacional de Educación Ambiental (Planea), un Plan que fue construido desde las bases y que cuenta, además, con el aval de las autoridades nacionales de los organismos involucrados. Tiene por delante el desafío de su implementación en territorio.

#### **10.4.14. Red UAE**

La Red de Unidades de Apoyo a la Enseñanza (UAE) se conforma en el año 2011 y participan docentes de todos los servicios universitarios que cuentan con estructuras multidisciplinarias de apoyo a la enseñanza. Funciona como una red autogestionada que posibilita la discusión y el intercambio en temáticas de interés comunes. Se busca la integración de estrategias de desarrollo académico para constituirse en referentes en temas de enseñanza superior.

Las temáticas abordadas desde su creación hasta la actualidad son:

- Carrera docente: definiciones adoptadas y pendientes. Desafíos para la Formación Docente
- La asesoría curricular: implementación de la Ordenanza de Estudios de Grado
- Investigación en enseñanza universitaria: estado de situación, necesidades y estrategias de desarrollo
- Integralidad de funciones en el currículo universitario: conceptualización, avances y limitaciones identificadas
- Alfabetización Académica: análisis de la problemática, estrategias de aprendizaje, ética de la producción de textos
- El cambio educativo en las instituciones de Educación Superior. Avances y aportes en la implementación de la Ordenanza de Grado
- Egreso de la educación superior y el mundo del trabajo. Presentación de estudios e investigaciones
- Singularidades de la Investigación en educación. Presentación de proyectos de investigación-PIMCEU. Presentación de Tesis de las Maestrías
- Evaluación Formativa en el contexto universitario. ¿De que evaluación formativa hablamos en la Universidad?
- Nuevos planes de estudio: experiencias de desarrollo curricular. Proyecciones a futuro
- Metodología de investigación en educación superior
- Formulación de proyectos de desarrollo institucional para los siguientes períodos: Desarrollo Profesional Docente y Fortalecimiento de funciones de las UAE.

#### **10.4.15. Asociación de Universidades Grupo Montevideo**

La Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) es una Red de Universidades públicas, autónomas y autogobernadas de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay que, en

razón de sus semejanzas, comparten sus vocaciones, su carácter público, sus similitudes en las estructuras académicas y la equivalencia de los niveles de sus servicios. Se trata de una estrategia de cooperación y solidaridad regional para reconquistar el sentido estratégico de la Universidad pública, comprometida con el desarrollo que las políticas privatizadoras del momento habían puesto en crisis. Con sede en Montevideo, AUGM está integrada por una treintena de Universidades de Sudamérica, cuyos objetivos son:

- La investigación científica y tecnológica
- El fortalecimiento y consolidación de una masa crítica de recursos humanos
- La formación continua, inserta en el desarrollo de la región
- La interacción de sus miembros con la sociedad
- La articulación de las funciones universitarias con las demandas y necesidades sociales
- La difusión de los avances del conocimiento

Nace en agosto de 1991 para dar respuesta a los desafíos por los que atravesaba la vida universitaria en el mundo. Un conjunto de Universidades y universitarios comprendieron la necesidad de trabajar por la excelencia, la calidad, la pertinencia y cumplir con los cometidos que la educación superior pública requería.

La AUGM concreta políticas de cooperación científica, tecnológica, educativas y culturales; políticas de movilidad, a través de los programas Escala docente y Escala estudiantil, tanto para el intercambio de docentes e investigadores, como de estudiantes entre las universidades miembro, así como el programa de movilidad de estudiantes del cuarto nivel, para capacitarse y tener instancias de investigación, además de prácticas de laboratorio en temas de salud, medio ambiente y educación.

#### **10.4.16. El Polo de Educación Superior de Rivera**

En Rivera, ciudad conurbada con Livramento (frontera con Brasil), hay una constelación de instituciones de nivel superior que se encuentran embarcadas en un ambicioso proyecto gestado a nivel local por iniciativa de los equipos directivos de los centros involucrados y que se ha convertido en una referencia nacional. Se trata de la Universidad de la República, la Universidad Tecnológica, el Centro Regional de Profesores del Norte, dependiente del Consejo de Formación en Educación y el Polo Educativo Tecnológico, dependiente del Consejo de Educación Técnico-Profesional, estas dos últimas pertenecientes a la Administración Nacional de Educación Pública.

Históricamente, estas instituciones han actuado con escasos márgenes de coordinación y colaboración, algunos a partir de puntuales convenios bilaterales, razón por la cual, la conformación del Polo de Educación Superior (PES) se constituye en una experiencia inédita en el país. Por otra parte, el tipo de liderazgo en red que la lleva adelante le añade una nota distintiva al estilo de gestión establecido. Finalmente, es de destacar que las autoridades nacionales han recibido con beneplácito las acciones encaminadas y le han dado el respaldo y los recursos para la construcción de diferentes edificios en un mismo predio, inaugurando el primer campus con estas características del Uruguay.

Se trata de una experiencia de conformación y gestión de una red interinstitucional en territorio, liderada por quienes ocupan cargos de gestión administrativa (y académica), con el propósito de

conformar un polo educativo que supere las tradicionales diferencias de los participantes e integre, de forma colaborativa, recursos materiales y humanos en un proyecto común como forma de potenciar(se) y responder creativamente a los lineamientos de la política educativa nacional. Al respecto, cabe aclarar que -en Uruguay- la Ley de Educación General 18437 prevé las coordinaciones interinstitucionales, aunque no establece los mecanismos para la efectivización de las mismas, lo que genera una tensión entre el *statu quo* imperante y la expresión de voluntad de cambio. En este escenario, y frente al desafío de superar las dificultades presupuestales en un territorio (región noreste, frontera seca con Brasil) con los más altos niveles de pobreza del país y los resultados educativos más bajos, comenzaron a compartirse las preocupaciones de los equipos locales de gestión, buscando salidas alternativas. De esta manera, se instaló una mesa interinstitucional *ad hoc*, con reuniones periódicas y operativas. En cada una de ellas, los diferentes actores aportaron contactos, ideas y metas a cumplir, tratando de generar:

- a) una expresión territorial que diera curso a algunos fines políticos (y decisiones específicas) para la creación y ampliación de centros educativos de diferentes subsistemas en un mismo predio (dimensión territorial y su relación con la infraestructura existente y las condiciones reales para la ampliación de la oferta educativa, así como el acceso de una mayor cantidad de estudiantes),
- b) la gestión del conocimiento institucional (en sentido amplio y en sentido concreto), para la que fue necesario hacer un inventario de las capacidades institucionales que cada organización educativa era capaz de poner en juego, como por ejemplo, los recursos políticos, intelectuales (técnicos), administrativos y económicos, para dar respuesta a los objetivos que se propuso esta red,
- c) una gestión del conocimiento basada en el impulso, las capacidades y habilidades de los líderes institucionales locales.

#### **10.4.17. Bioma Pampa**

La Región del Bioma Pampa -también conocida como Campos Sulino, o Campanha Gaúcha denominación que le han adjudicado principalmente los habitantes de Río grande Do Sul- se caracteriza por ser portadora de una flora integrada a base de hierbas (gramíneas y pequeñas plantas que no exceden los 50 centímetros), así como por una fauna particular.

Dicha región se extiende por zonas de varios países de América do Sul como ser Argentina, Chile, Paraguay, el sur de Brasil y el norte de Uruguay, constituyéndose la franja fronteriza de estos dos últimos países en un epicentro binacional de la región del Bioma Pampa.

En esta última década, la zona del Bioma Pampa ubicada en la frontera de Uruguay y Brasil, ha contado con un desarrollo significativo de la Educación Superior protagonizada por una serie de iniciativas que tuvieron como propósito profundizar los procesos de democratización del conocimiento. En el caso de Brasil a nivel federal se destaca la creación de la Universidade do Pampa (UNIPAMPA) y la expansión de la red de Institutos Federales de Ciencia y Tecnología (Instituto Federal de Ciencia y Tecnología Sul Rio Grandense – IFSUL-, y el Instituto Federal Farroupilha –IFF-). En el caso de Uruguay, el Consejo de Formación en Educación ha realizado grandes inversiones en el Centro Regional de Profsosores del Norte, el Consejo de Educación Técnico Profesional (CETP-UTU) ha duplicado las propuestas de Educación Superior Terciaria así como su cantidad de estudiantes; la Universidad de la República (UdelaR) ha puesto en marcha el proceso de descentralización más importante de su

historia; la UTEC fue creada en 2012 por la Ley 19.043 como la Universidad del interior del país. Todas estas instituciones de Educación Superior de Uruguay han priorizado la región fronteriza, habiendo elegido la ciudad de Rivera para instalar el Polo de Educación Superior más importante del interior del país.

La integración educativa de Brasil y Uruguay ya se viene desarrollando en la región de frontera entre instituciones de ambos países que diseñan, desarrollan y emiten titulaciones conjuntas de técnicos con validez automática en ambos países. La coyuntura actual, por su parte, propone el desafío de avanzar en modalidades de investigación, extensión y de enseñanza de grado y posgrado binacionales. En la órbita legal, experiencias como la de las Carreras Técnicas Binacionales cuentan con un marco normativo general (“Acordo de Permissão de Residência, Estudo e Trabalho a Nacionais Fronteiriços Brasileiros e Uruguaios” Decreto No. 5.105 del 21 de agosto de 2012/ en Uruguay Ley 17.659) y educativo en particular (Acordo de Criação de Escolas e/ou Institutos Binacionais Fronteiriços Profissionais e/ou Técnicos e para o Credenciamento de Cursos Técnicos Binacionais Fronteiriços Decreto No. 4.855 de mayo de 2015/en Uruguay Ley 18.158) que ha permitido profundizar el vínculo histórico entre ambos países.

En este marco histórico de progresiva integración educativa, un conjunto de instituciones de Educación Superior de la región del Bioma Pampa ubicada en la frontera de Uruguay y Brasil, han acordado articular sus esfuerzos para profundizar el proceso de integración de sus líneas de trabajo entorno a la enseñanza, investigación y extensión. Estas instituciones son las siguientes:

- *Uruguay:* Administración Nacional de Educación Pública, ANEP Consejo de Educación Técnico-Profesional, CETP, Campus Noreste, Polo de Educación Tecnológica; Escuela Agraria de Rivera, ANEP-CETP; ANEP, Consejo de Formación en Educación, CFE, CeRP, Centro Regional de Profesores del Norte; Universidad Tecnológica, UTEC, Instituto Tecnológico Regional, ITR Norte; Universidad de la República, Centro Universitario de Rivera
- *Brasil:* IFSUL (Instituto Federal SUL), Campus Santana Do Livramento; Instituto Federal FARROUPILHA, Campus Alegrete; UNIPAMPA, Campus Santana do Livramento; UNIPAMPA Campus Alegrete; UNIPAMPA Campus San Gabriel.
- Estas instituciones no aspiran a ser las únicas que participen de este proceso, pero sí han sido las primeras en autoconvocarse para impulsar esta iniciativa que pretende ser el primer paso de un camino en construcción.

El 1er Foro de Instituciones Públicas de Educación Superior de la Región del Bioma Pampa (en adelante Foro) se realizó el 13 de noviembre de 2015 y sus objetivos fueron los siguientes:

- Generar un espacio que permita el conocimiento de las distintas instituciones participantes.
- Establecer las bases para el comienzo de la construcción colectiva del Plan Bioma Pampa de Educación Superior.
- Propiciar un espacio en el cual se logre visualizar y/o avanzar en los procesos de Enseñanza, Investigación y Extensión de la Región de Frontera de Brasil y Uruguay.
- Aportar a la búsqueda de caminos que faciliten la profundización de la integración educativa de la región de frontera de Brasil y Uruguay.

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

El rastreo documental realizado como base de este trabajo, deja en evidencia la diversidad de redes que coexisten y en las que el país participa, tanto a nivel internacional como regional. Dentro del contexto nacional, Uruguay cuenta con distintas redes que abordan al sistema educativo en sus diferentes niveles (educación básica, secundaria y universitaria).

Sin embargo, es notoria la baja visibilidad que adquieren los componentes asociados a la gestión educativa, tanto en las políticas educativas, como en las redes que estas constituyen y promueven.

Los principios que hoy organizan a muchas de las redes analizadas como los de colaboración, accesibilidad, inclusión, empatía, respeto, diversidad -por citar solo algunos- requieren para ser implementados de otros sustentos básicos que son componentes de la gestión educativa. Así, por ejemplo: contar con estrategias e instrumentos para el trabajo colectivo; manejar la organización de los espacios y de los tiempos; asegurar la participación de todos los involucrados; sistematizar y hacer devolución de sus aportes; proponer un “mapa de ruta” que permita alcanzar los objetivos previstos dentro de los plazos estipulados.

En tal sentido, si bien son pocas las estructuras en red identificadas como especializadas en temas de gestión educativa, se constata la presencia de componentes de gestión en la mayoría de las redes analizadas.

Tal vez, uno de los posibles retos para ser abordados desde la gestión sea hacer visibles componentes de gestión que no siempre aparecen identificados con claridad desde las lógicas interactivas de las redes. Identificar los soportes que desde la gestión permiten que las redes se constituyan y consoliden, como estrategia que permita trabajar con nuevas estructuras reticulares que, si bien se caracterizan por su horizontalidad, interacción y dinámica, siempre responden a determinados propósitos a los que se aspira llegar.

También puede resultar relevante revisar si las lógicas desde las cuales hoy se analizan los procesos de cambio y desarrollo organizacional, no estarían requiriendo de ajustes a la luz de estas nuevas estructuras reticulares que parecen dar cuenta de otras dinámicas de funcionamiento organizativo.

## 10.6. Referencias

Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) Disponible en:<http://grupomontevideo.org/sitio/>(consulta: 30/09/2018)

CREFAL (Centro regional para la educación de adultos en América Latina y el Caribe) Disponible en:<https://www.crefal.org>(consulta: 30/09/2018)

Fullan, M., Watson, N. y Anderson, S. (2013) *Ceibal: los próximos pasos. Informe final*. Disponible en: <http://redglobal.edu.uy/wp-content/uploads/2018/03/FULLAN-Version-final-traducccion-Informe-Ceibal.pdf> (consulta: 30/09/2018)

Fullan, M. y Langwoorthy, M. (2014) *Una rica veta*. Pearson. ISTE/Nesta. Disponible en: <http://redglobal.edu.uy/wp-content/uploads/2015/04/Una-Rica-Veta-ilovepdf-compressed.pdf>(consulta:

30/09/2018)

Fullan, M. (2016) *La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto*. Madrid. Ediciones Morata

Fullan, M. (2017) *Comentarios sobre próximos pasos para Uruguay Red global de aprendizajes* Disponible en: <http://redglobal.edu.uy/fullan-es-hora-de-profundizar-los-cambios-en-uruguay/> (consulta: 30/09/2018)

Ministerio de Educación y Cultura. (2009) *Ley General de Educación N°18437*. Montevideo: Impo.

Nossar, K. Menni, G. y Viera, P. (2018) *El Polo de Educación Superior de Rivera, Uruguay: una experiencia de gestión interinstitucional*. Disponible en: <http://edoserveis-uab.cat/congreso2018/es/actas> (consulta: 30/09/2018)

RED UAE (Unidades de apoyo a la enseñanza) Disponible en: <http://www.cse.udelar.edu.uy/reduae/> (consulta: 30/09/2018)

RELPE (Red Latinoamericana de Portales Educativos) Disponible en: <https://www.oei.es/historico/relpe.php> (consulta: 30/09/2018)

RENEA-RETEMA (Red temática de medio ambiente- Red Nacional de Educación Ambiental) Disponible en: <http://www.mec.gub.uy/innovaportal/v/80378/5/mecweb/red-nacional-de-educacion-ambiental-para-el-desarrollo-humano-sustentable?3colid=472&breadid=13133>(consulta: 30/09/2018)

RIEJA (Red Iberoamericana de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas) Disponible en: <https://goo.gl/hy3go6> (consulta: 30/09/2018)