

# Redes educativas:

- Efectividad
- Gobernanza y propiedades
- Formación
- Gestión

**Prof. Melanie Ehren**

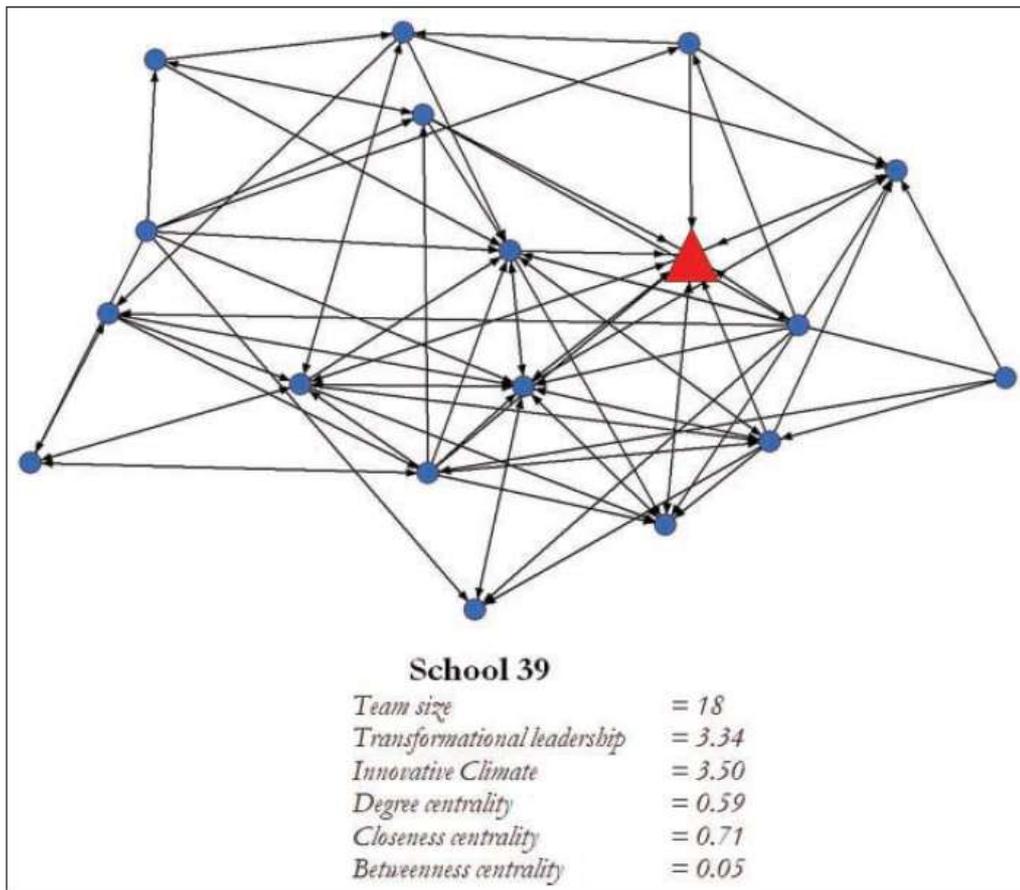
[m.ehren@ucl.ac.uk](mailto:m.ehren@ucl.ac.uk)



A qué nos referimos con “redes”?

- Al interior de los centros escolares
- Entre los centros escolares: redes inter-organizacionales

## Al interior de centros escolares:



Moolenaar et al  
(2010)

**Figure 2.** Example of principal's position in a school's instrumental advice network:  
High innovative climate

## Descripción de redes escolares:

- Reciprocidad
- Densidad
- Centralidad

¿Cuál tipo de red escolar contribuye a altos resultados de aprendizaje de los estudiantes?

Hoy vamos a hablar sobre redes inter-organizacionales.

- Redes de centros escolares (de un mismo nivel educativo, de distintos niveles educativos)
- Redes de centros escolares y otros proveedores de servicios (por ejemplo, servicios sociales para jóvenes)

## ¿Qué es un red (inter-organizacional)?

- Estructuras formales/informales de una multitud de organizaciones públicas y privadas, agencias y departamentos que se han reunido para facilitar la acción colectiva.
- Acción colectiva: implementación de reformas educativas o servicios específicos, desarrollo profesional conjunto, mejoramiento educativo e intercambio de buenas prácticas y/o revisión entre pares.
- (Aspectos de) La provisión y/o el mejoramiento de la enseñanza y aprendizaje se vuelven una responsabilidad compartida de la red, en vez de la responsabilidad de centros escolares individuales.

## Redes efectivas:

*‘alcanzan resultados positivos a nivel de red que normalmente no podrían ser logrados por participantes individuales de organizaciones actuando de manera independiente’* (Provan and Kenis, 2008, p.230)

- Resultados de nivel de red son específicos al contexto y el propósito para el cual la red fue establecida; propósitos y resultados podrían cambiar con el tiempo.

# Tres tipos de resultados

1. Creando sinergia: agregando valor al combinar intereses que se refuerzan mutuamente
2. Conduciendo a transformación: transformar diferentes miradas en un consenso ideológico
3. Incrementando eficiencia financiera: maximizando el uso de los recursos entre los socios en la red.

Fuente: Gray et al (2003)

## Resultados de redes

<u>Nivel</u>	<u>Ejemplos de resultados</u>
<b>Individual</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Calidad de la enseñanza y del liderazgo escolar</li><li>– Apoyo del personal de administración</li></ul>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Logro de centros escolares individuales y capacidad de mejorar</li><li>– Apoyo del sostenedor para el mejoramiento educativo</li></ul>
<b>Red</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Transición mejorada de educación básica a media</li><li>– Mayor involucramiento y satisfacción de los padres</li><li>– Eficiencia de servicios de administración central</li></ul>
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Mejores niveles de inclusión entre niveles – ej: educación especial, programas alternativos, vivienda social</li><li>– ¿Mejoramiento de centros escolares en distintas áreas?</li><li>– ¿Opciones diversas para padres y aprendices?</li></ul>

## ¿Cuáles son los resultados esperados de (su) SLEP?

- ¿Cuál es el valor agregado de la colaboración?
- ¿Qué resultados espera alcanzar que cada centro escolar individual no podría alcanzar por su cuenta?
- ¿En qué medida la colaboración genera eficiencia?

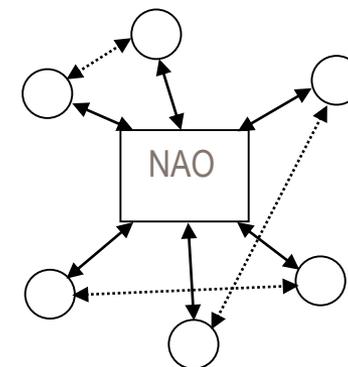
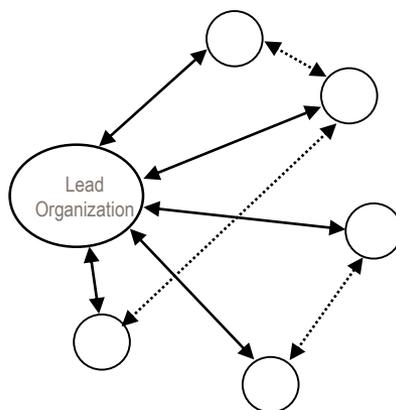
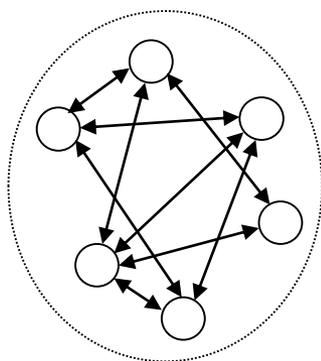
## Tipos de redes

- Formal/mandatado versus informal/auto-convocado
- Toma de decisiones centralizada versus descentralizada: gobernanza mediada versus no-mediada (organization líder, organización que administra la red, gobernada por los participantes)

(Provan and Kenis, 2008)

## Tipos de redes

- Gobernanza participativa
- Organización líder – Redes gobernadas
- Organización de Administración de la Red (NAO)



Fuente: Keith Provan & Patrick Kenis (2007) 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness'. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

¿Cómo describiría (su) SLEP, como una red?

- Formal/mandatado o informal/voluntario? (¿quizás un poco de ambas?)
- ¿Cómo está su SLEP gobernado?
  - ¿Centralizado/descentralizado (o una combinación de acuerdo a la tarea)?
  - ¿Es la colaboración mediada/coordinada (¿por quién?) u organizada por su propios miembros?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cómo su SLEP está organizado? ¿Cómo podría mejorar su gobernanza?

Modo de gobernanza debe ser apropiado a las propiedades de la red:

- Tamaño
- Ubicación geográfica
- Confianza

¿Existe una gobernanza apropiada en los SLEP y redes?

**Table 1**  
Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

Governance Forms	Trust	Number of Participants	Goal Consensus	Need for Network-Level Competencies
Shared governance	High density	Few	High	Low
Lead organization	Low density, highly centralized	Moderate number	Moderately low	Moderate
Network administrative organization	Moderate density, NAO monitored by members	Moderate to many	Moderately high	High

Redes a veces tienen consecuencias no intencionadas...

- Fragmentación de estructuras de acción/llegada
- Comportamiento de auto-protección
- Política y 'lucha' inter-organizational
- Miembros de las redes protegen su independencia e identidad específica
- Perder de vista los objetivos públicos
- Miembros de la red renuncian/traspasan sus responsabilidades a otros socios en la red
- Mentalidad de grupo (groupthink)
- Ineficiencias (rotación y costos de reemplazo)

¿Observa alguna consecuencia no intencionada de la colaboración?

¿Cuáles serían sus causas?

¿Cómo puede mejorar esta situación?

Etapa de desarrollo de redes	Actividades y sus resultados	
<b>Formación</b>	Formar relaciones, establecer normas, negociar y establecer valores y dirección, gobernanza no mediada	Normas que reflejan intención de la red, atención dirigida a construir relaciones, confianza y compromiso
<b>Desarrollo y crecimiento</b>	Construyendo sobre y aprovechando relaciones, inclusión de nuevos socios, asegurar legitimidad, movilizanddo actores a traducir ‘terreno’ común en visión compartida, introduciendo formas mediadas de gobernanza	Relaciones y vínculos más fuertes, legitimidad, apoyo, desarrollo de capacidad
<b>Estabilidad y rutinización</b>	Revisión de los costos de interacción continua al basar acciones de colaboración sobre visión estratégica compartida y anidando coordinación y colaboración en normas locales, generando relaciones de confianza, coordinación de colaboración mediada en la red (organización líder o NAO) y infraestructura de apoyo	Aceptación de “reglas del juego” formales o informales
<b>Extensión/muerte (desaparición)</b>	<p>Imposition of sanctions for not contributing to the whole, strengthening position of the network, recognition of the worth of the network and potential outreach to other partners through incidental collaboration on parallel projects.</p> <p>Or: phasing out of the network when collaboration brakes down (performance indicators of previous phase not being met) and partners exit the network.</p>	The network is seen as a viable operation, links with other networks, commitment to accomplishing overriding goals to the whole, building tighter linkages with each other

¿Dónde está su SLEP ahora?

¿Qué se requiere/necesita para madurar?

Gestores/coordinadores de la red son aquellos que:

- Inician y apoyan la interacción entre miembros,
- Resuelven y gestionan conflictos y cambios,
- Conducen la red a sus metas y misión,
- Construyen confianza y desarrollan compromiso.

- ¿Quién gestiona el SLEP y las redes?
- ¿Qué habilidades tienen, para qué son buenos?  
¿Son estas habilidades relevantes para gestionar una red (o solo para organizaciones individuales)? Ej: ¿qué conflictos se ven enfrentados a resolver?
- ¿Existe apoyo/entrenamiento para desarrollar habilidades para gestionar redes?
- ¿Tienen suficientes recursos e involucramiento de parte de miembros de la red?

El contexto:

Transitar de la competencia a la colaboración requiere nuevos modelos mentales y relaciones; ejemplo:

- Inglaterra: centros escolares están acostumbrados a actuar en base a sus intereses y necesitan priorizar colaboración sobre interés propio.
- Elección de centros escolares por parte de padres empuja a enfocarse en el desempeño institucional (contrario a los resultados de red)
- Distanciamiento de las jerarquías locales sobre ganadores y perdedores (junto con los recursos y oportunidades que vienen con ese estatus)