



Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
Programa Uruguay

Maestría en Educación, Sociedad y Política
Promoción: 2016 - 2018

Título de la tesis

Articulación y coordinación en la gestión de instituciones educativas.

El desafío de la interinstitucionalidad.

Análisis de un estudio de caso. Comunidad educativa-social santalucense. Año 2017.

Tesis que para obtener el grado de Maestría en Educación, Sociedad y Política

Presenta:

Nombres y apellidos de la estudiante: María Julia González Burguez

Director de Tesis: Mag. Gustavo Faget Caballero

Montevideo, 30 de julio 2018

INDICE**Índice de contenido**

INDICE.....	ii
GLOSARIO DE ABREVIATURAS.....	iv
RESUMEN.....	v
PALABRAS CLAVES.....	v
INTRODUCCION.....	7
PARTE I – MARCO DE REFERENCIA.....	9
CAPITULO I – TEMA, PROBLEMA, OBJETIVOS, DIMENSIONES, CATEGORÍAS DE ANÁLISIS Y SUPUESTOS.....	9
Tema – área de interés.....	9
Indagaciones preliminares.....	10
Definición del problema de investigación y la pregunta de investigación.....	12
Muestra-Universo-Unidad de observación-Unidad de análisis.....	12
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	13
Justificación.....	13
Factibilidad.....	15
Preguntas relativas a los objetivos.....	15
Dimensiones y categorías de análisis.....	16
Configuración básica de la red: densidad, complejidad, distribución de roles, intensidad de la relación.....	16
Posicionamiento y prácticas interinstitucionales.....	17
Red social entendida como dispositivo.....	18
Cultura organizacional del centro y proceso de coordinación y articulación interinstitucional.....	19
Resultados educativos en contextos de articulación y coordinación.....	20
Supuestos posibles vinculados al problema.....	20
PARTE II – CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS.....	22
CAPÍTULO II: “El nuevo escenario interinstitucional”.....	22
Capítulo teórico-conceptual.....	22
El estado de la cuestión.....	23
Bases teóricas.....	27
Redes.....	29
Participación.....	38
Articulación y coordinación.....	40
Entre lo dicho y lo no dicho: Análisis Político del Discurso.....	41
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	44
La entrada al campo.....	46
Unidad de análisis-objeto de investigación.....	47
El caso es la Red.....	47
Técnicas a usar.....	48
Técnicas a usar.....	48
A) Observación.....	48
B) La entrevista en profundidad.....	50
C) Grupo Focal o de Discusión.....	52
'Todo está en el texto (en el discurso)'	53

CAPÍTULO IV: LO ANALÍTICO	55
La Red local un caso en estudio.....	55
1. Análisis de Observaciones directas.....	55
2. Análisis de Entrevistas.....	59
3. Análisis de Grupo Focal.....	66
Ampliando el escenario de la Red local: Una mirada desde lo más macrosocial.....	77
A) Entrevista a la Directora Departamental del Ministerio de Desarrollo Social de Canelones.....	77
B) Entrevista a un referente teórico del trabajo en red de relaciones: Dr. Pablo Martinis.....	86
PARTE III – REFLEXIONES FINALES.....	92
CAPITULO V - CONCLUSIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	109
Pauta para docentes y referentes de territorio.....	109
Pauta para grupo de discusión.....	109
Pauta de observación en la institución.....	110

GLOSARIO DE ABREVIATURAS

APD – Análisis Político del Discurso

ASSE – Asociación de Servicios de Salud del Estado

CAIF – Centro de Atención a la Infancia y la Familia

CEIP – Consejo de Educación Inicial y Primaria

CES – Consejo de Educación Secundaria

CETP – Consejo de Educación Técnico Profesional

ETAF – Equipos Territoriales de Atención Familiar

INAU – Instituto del Niño y del Adolescente del Uruguay

MCZ – Mesa de Coordinación Zonal

MIDES – Ministerio de Desarrollo Social

ONG – Organización No Gubernamental

PMC – Programa Maestros Comunitarios

SOCAT – Servicio de Orientación, Consulta y Articulación Territorial

UTU – Universidad Tecnológica del Uruguay

RESUMEN

Las nuevas modalidades de cooperación entre diversas organizaciones para el desarrollo de políticas, programas o proyectos que persiguen un fin común, vinculado al desarrollo social y educativo, han implicado el involucramiento creciente entre las instituciones educativas formando una red.

El desafío de la interinstitucionalidad ha propuesto un escenario complejo, es así que resulta posible, pensar en la importancia del trabajo en conjunto para el desarrollo de propuestas locales, para construir con otros en la búsqueda de objetivos comunes, que se traduce en nuevas modalidades de acción.

La idea clave en este trabajo fue analizar cómo se dan los procesos de trabajo interinstitucional en la búsqueda de soluciones frente a un problema en común, desde la mirada de los implicados en los centros educativos seleccionados como desde los representantes de otras organizaciones participantes.

El problema de investigación supuso describir e interpretar las relaciones interinstitucionales que se desarrollan en un territorio delimitado. Este problema permitió conocer si se daban procesos de articulación y coordinación, cómo se desarrollan, cómo funcionan, qué aportan a los alumnos y si resultan o no *funcionales* para la búsqueda de soluciones, es decir, analizar las estrategias de intervención en el territorio de las distintas instituciones respecto a los procesos de coordinación y articulación para investigar si realmente enfocaban la resolución de problemas.

Averiguar si se confirmaba el supuesto que el centro educativo era un catalizador de los problemas de la comunidad y los traduce en demandas que son atendidas por las organizaciones que cooperan a través de la coordinación y la articulación.

PALABRAS CLAVES

coordinación, articulación, red, participación, interinstitucional, análisis político del discurso

ABSTRACT

The new modalities of cooperation among diverse organizations for the development of policies, programs, or projects that pursue a common goal, linked to social and educational development, have involved the growing involvement among educational institutions.

The challenge of interinstitutionality proposes a complex scenario, so it is possible to

think about the importance of working together for the development of local proposals, to build with others in the pursuit of common objectives, which translates into modes of action .

The key idea in this paper is to analyze how inter-institutional work processes occur in the search for solutions to a common problem, from the point of view of those involved in the selected educational centers as well as representatives of other participating organizations.

The research problem involves describing and interpreting the interinstitutional relationships that take place in a delimited territory. This problem will allow us to know if articulation and coordination processes are taking place, how they are developed, how they work, what they contribute to the students and whether they are functional or not for the search of solutions, that is, to analyze the intervention strategies in the territory of the different institutions regarding coordination and articulation processes to investigate if they really focus on solving problems.

Find out if the assumption that the school is a catalyst for community problems is confirmed and translated into demands that are addressed by organizations that cooperate through coordination and articulation.

KEYWORDS

coordination, articulation, network, participation, interinstitutional, political analysis of speech

INTRODUCCION

El trabajo de investigación que se presenta se titula “*Articulación y coordinación para la gestión de instituciones educativas. El desafío de la interinstitucionalidad. Análisis de un estudio de caso. Comunidad Educativa santalucense. Año 2017*”, y se enmarca en la “*Maestría en Educación, Sociedad y Política*” de Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales/Uruguay e Instituto de Perfeccionamiento de Educación Superior, Generación 2016-2018.

La presente tesis pretende dar cuenta de las relaciones interinstitucionales que se desarrollan en un determinado territorio entre los centros educativos y sociales permitiendo conocer si se dan procesos de articulación y coordinación, cómo se desarrollan, cómo funcionan, qué aportan a los alumnos y si resultan o no *funcionales* para lo educativo en la búsqueda de respuestas frente a situaciones comunes. También será posible establecer en que forma y en qué medida las instituciones participan, es decir, si se trata de algunas instituciones o de gran parte de las existentes en la comunidad.

Parte I - El trabajo comienza realizando una delimitación del problema así como presentando el marco de referencia y metodológico que articuló la presente investigación. En los sucesivos capítulos se desarrollan las principales categorías que conforman el marco de análisis sobre los procesos de articulación y coordinación interinstitucionales que se despliegan en la comunidad educativa y social santalucense cuando se trata de trabajar en red en vías de la búsqueda de estrategias para solucionar un tema en común. Con este fin se han planteado cinco dimensiones de análisis con sus respectivas categorías referentes a la conformación de la red; a la cultura institucional atendiendo a las prácticas que en ellas se despliegan; a los resultados obtenidos en el desarrollo de la red.

Parte II – Análisis de las narrativas recogidas por medio de entrevistas individuales y colectivas, a los efectos de dar cuenta de la perspectiva de los actores institucionales respecto al funcionamiento del centro educativo y/o social al cual pertenecen. Dicho análisis se realizará a la luz de un marco teórico que lo fundamente.

Dentro de las entrevistas individuales se encuentran las realizadas a informantes calificados, para desde allí profundizar en algunos ejes de análisis fundamentales para esta tesis. En esta instancia, se indaga en las conceptualizaciones sobre la articulación y coordinación de las instituciones en redes de trabajo, las miradas sobre los problemas que

fundamentan las propuestas, las lógicas que caracterizan las líneas de estos procesos, así como el lugar que tiene el concepto en el escenario educativo.

Parte III – Se culminará la tesis proponiendo una síntesis de las principales tendencias narrativas constatadas en el proceso de investigación para considerar si la red que se está analizando tiene los caracteres específicos que la enmarquen en una verdadera metodología de trabajo en conjunto. Si es funcionalmente viable para la búsqueda de estrategias colectivas al momento de solucionar una situación problema. En definitiva, si aporta a la transformación de una comunidad la cual propone que esta transformación sea a partir de lo colectivo.

En esta última parte de la tesis, más allá de llegar a conclusiones, se tratará de explicitar los aspectos que se consideran más significativos, además de algunas interrogantes que quedan abiertas para próximas instancias de investigación y reflexión.

PARTE I – MARCO DE REFERENCIA

CAPITULO I – TEMA, PROBLEMA, OBJETIVOS, DIMENSIONES, CATEGORÍAS DE ANÁLISIS Y SUPUESTOS

Este capítulo inicial desarrolla lo que se ha dado en llamar el marco de referencia de la presente tesis, el cual presenta: el tema, la delimitación del problema, la justificación del tema en estudio, breves indagaciones preliminares desde el tópico teórico y problemático, el desarrollo de los objetivos y de las preguntas de investigación, la delimitación del universo, la explicitación de las principales categorías que conforman la trama teórica que sustenta el presente trabajo, así como los posibles supuestos a investigar que se desprenden de los objetivos específicos.

Tema – área de interés

El tema elegido se focaliza en analizar los procesos de articulación y coordinación entre las instituciones que surgen en el nuevo escenario educativo, con el objetivo de encontrar narrativas fundadas que sostengan la necesidad de ese intercambio.

La noción clave de narrativa supone el relato de una situación en un determinado contexto, por parte de los actores que participan de esta. En esta línea Shulman (1987) plantea a las narrativas como un valioso instrumento transformador, que permiten comprender la realidad desde diferentes ópticas.

Para fundamentar lo narrativo a través del análisis político del discurso se selecciona a Buenfil (1994):

Ante este “escenario” tan complejo de lo social, es posible identificar diferentes procesos y hablar de desarticulación del orden simbólico (que involucra una serie de operaciones analíticas) y de rearticulación donde se reconstruye este orden y por el cual surgen “nuevos modelos de identificación y una nueva relación entre elementos que modifica las identidades previas a dichos elementos” (p.17).

Es a través de este doble proceso interpelativo de desarticulación-articulación que se da el intento por construir una nueva hegemonía a la vigente, y se establece la práctica hegemónica en el marco de lo discursivo.

El concepto de interpelación es importante, en la medida en que toda práctica hegemónica

supone una interpelación, es decir, se trata de interpelar en términos de convencer y desde ahí constituir un sujeto dominante.

El campo o área donde se circunscribe el presente tema es la sociología, como ciencia que estudia las interacciones de los sujetos sociales y su comportamiento (Giddens, 2001). Este interrelacionamiento territorial a nivel de las instituciones genera procesos de articulación y coordinación heterárquicos, multicéntricos (Dabas, 2003) construyendo un verdadero entramado relacional, donde los actores de la comunidad a través de sus discursos – narrativas- fomentan la creación de alternativas innovadoras para la resolución de problemas, dando paso a una nueva modalidad de trabajo. Allí se podría observar que dichos procesos dan muestra de una cristalización entre las instituciones, trabajando en conjunto y en pro de un interés común.

Indagaciones preliminares

Respecto a este componente en el proceso de investigar es viable atender dos tópicos que hacen a las referencias bibliográficas.

Iniciando el tópico teórico, es dable comenzar a indagar sobre los conceptos de articulación y coordinación. Al buscar el significado de la palabra articular, la Real Academia Española nos plantea: ‘unir’, ‘enlazar’; y coordinar: ‘organizar’. Sin duda existen importantes relaciones etimológicas entre los términos mencionados. De todas formas existe una relación sinérgica, lo que anima a considerarlas en la misma dirección explicativa. Cuanto más compleja y sinérgica la red de actores, mayores posibilidades de construir procesos de desarrollo sostenibles y basados en relaciones de mutua complementación y reciprocidad.

Se plantea pues como centralidad la articulación y coordinación entre las instituciones y actores locales, fundamentalmente aquellos vinculados al campo educativo, aunque no se descartan otros. Ya que la coordinación permite el desarrollo de políticas públicas integradas, y la articulación establece el intercambio de experiencias dando sentido al proceso de atención de las demandas sociales. Éstas se presentan en la realidad de manera tal que obliga a "problematizar" la gestión de la política social. Por lo que se debe socializar un conjunto de herramientas que permitan analizar y comprender los procesos de gestión y actuar progresivamente en contextos complejos. En este marco, se interrogan dichos procesos, se identifican sus dimensiones, se formulan hipótesis acerca de sus determinantes y

condicionantes, se contrastan distintas perspectivas y se proponen herramientas que colaboran en el análisis de las demandas sociales.

Por otro lado, para intentar ahondar el tópico problemático es pertinente indagar qué estudios de investigación han hecho hincapié en esta cuestión. A tales efectos se han seleccionado a nivel empírico tres investigaciones: una desarrollada en España, una latinoamericana realizada en Costa Rica y otra en Uruguay.

La investigación llevada a cabo en España (Huelva) nos aporta un estudio interesante de un proyecto educativo en la ciudad de Barcelona (2004-2006) donde se intentó caracterizar grupos de identidades relacionales de colaboración. Desde este estudio se plantea que la red posee una indudable y marcada connotación política junto a la social, dada la vinculación que establece entre la naturaleza pública y privada y entre los diferentes tipos de organizaciones locales.

Por otra parte, la investigación realizada en Costa Rica, en algunas escuelas de atención prioritaria en la provincia de Guanacaste, mostró una visión amplia e integradora de lo educativo y de todo el quehacer del entorno, en otras palabras, se trata de romper paradigmas reduccionistas; más que excluir, busca incluir e integrar a la vida educativa todos los sistemas y subsistemas comunales, llámese familia, barriadas, vecinos, comercio, sistemas de comunicación, organizaciones, tradiciones, recreación y todo lo que forma parte de la vida en comunidad.

Indagando sobre la realidad nacional se encontraron investigaciones sobre procesos de coordinación y articulación interinstitucional que arrojaron conocimientos de cómo estos nuevos modos de trabajar impactan o redundan en los aprendizajes de los alumnos. Se encontró el Programa de Fortalecimiento del Vínculo Escuela - Familia - Comunidad, fue un programa de atención psicosocial piloto iniciado en Uruguay en el año 1999 sobre un núcleo de doce Escuelas de Tiempo Completo de Uruguay asistidas por un grupo de psicólogos y asistentes sociales, con la finalidad de atender las situaciones problemáticas y de asistir a docentes y padres en pos de alcanzar un mejor clima institucional y un mejor relacionamiento con el medio en que se inserta la escuela. También se encontró información sobre intentos por implementar proyectos de intervención socio-educativa con el propósito de acercar el centro educativo a la comunidad, estableciendo un nexo que fortalecería los procesos de aprendizaje. En este sentido, más allá de investigaciones, se ubican antecedentes

que refieren al diseño de políticas educativas, como por ejemplo el programa Maestros Comunitarios. Por otro lado, a nivel del MIDES se han instituido en algunas regiones del país experiencias como el SOCAT cuya praxis intenta involucrar instituciones sociales en la búsqueda de aportes significativos que mejoren la calidad de la comunidad en general, sin llegar a tener un propósito definido respecto a incidir fuertemente en los aprendizajes de los alumnos en los centros educativos.

Definición del problema de investigación y la pregunta de investigación

La idea clave en este trabajo es analizar cómo se dan los procesos de trabajo interinstitucional en la búsqueda de soluciones frente a un problema en común, desde la mirada de los implicados en los centros educativos seleccionados, como desde los representantes de otras organizaciones participantes.

El problema de investigación supone describir e interpretar las relaciones interinstitucionales que se desarrollan en un territorio delimitado, del que forman parte los centros educativos seleccionados, que cambian los modos de *operar* de las instituciones educativas. El problema de investigación permitirá conocer si se dan procesos de articulación y coordinación, cómo se desarrollan, cómo funcionan, qué aportan a los alumnos y si resultan o no *funcionales* para el plano educativo abordando la búsqueda de estrategias para la resolución de problemáticas en común. También será posible establecer en que forma y en qué medida las instituciones participan, es decir, si se trata de algunas instituciones o de gran parte de las existentes en la comunidad.

Muestra-Universo-Unidad de observación-Unidad de análisis

Por tanto, la **muestra** en cuestión está constituida por una Red social donde están en juego varias instituciones pertenecientes a distintos subsistemas: escuelas públicas del CEIP, liceo del CES y Escuela Técnica del CETP de la ciudad de Santa Lucía; así como también otras organizaciones socio-culturales y de la salud de la comunidad que establecen conexiones con los centros educativos seleccionados (CAIF-“Centro Materno Infantil”; SOCAT; Proyecto Cercanías del MIDES; Policlínica de la ASSE). Dicho estudio se focalizará durante el año lectivo 2017.

El **universo** sería considerar una mirada más macro atendiendo a las redes a nivel departamental.

La **unidad de observación** la integrarían docentes, educadores, representantes de la organizaciones socio-culturales de las instituciones de la Red de la comunidad santalucense.

La **unidad de análisis** serían las prácticas de coordinación y articulación en la propia Red de esta comunidad.

La **pregunta que guiará la investigación** es la siguiente: ¿los procesos de articulación y coordinación interinstitucional generan un trabajo en red potencializando los recursos que poseen y creando estrategias novedosas para la resolución de problemas? Se trataría de descubrir lo que puede denominarse nueva institucionalidad, es decir una forma distinta de pensar la función de la escuela, el liceo y la escuela técnica, con la participación de otros actores representantes de organizaciones externas a estas.

Objetivo general

Describir e interpretar los procesos de coordinación y articulación entre actores sociales o instituciones que comparten un territorio común.

Objetivos específicos

a-Describir cómo se establecen y desarrollan los procesos de coordinación y articulación entre la institución educativa y las otras.

b-Interpretar las formas de vínculos en el territorio de las distintas instituciones respecto a los procesos de coordinación y articulación para analizar si realmente enfocan la resolución de problemas.

Justificación

Se considera relevante la elección de esta temática pues contribuye, en el marco de este diseño de investigación de corte descriptivo e interpretativo, a comprender los temas sociales que atraviesan las instituciones educativas. Éstas deben gestionarse a sí mismas apoyadas por otros actores institucionales, ya que requiere de insumos –ideas, acciones, recursos- para fortalecerse como referente de anclaje de proyección de un porvenir, pues algunas de ellas están insertas en un contexto de profunda vulnerabilidad o reciben alumnos que provienen de dicho contexto, que genera incertidumbre y constantes tensiones sociales. Las compensaciones institucionales heterárquicas (Dabas, 2003) favorecerán los procesos de articulación y coordinación esenciales de un trabajo en red para aprovechar al máximo todos los recursos de la comunidad que puedan contribuir al pleno desarrollo integral del alumno.

Este nuevo enfoque de una nueva institucionalización de la educación está legitimado ya en las políticas del quinquenio 2010-2014, y por supuesto en las actuales 2015-2019 por lo que resulta relevante el estudio de este tema.

Se puede presentar una dualidad en cuanto a la motivación que ha dado lugar a investigar esta temática. Una, de carácter general, y otra más personal. La primera tiene que ver con la relevancia que las políticas educativas le están dando a la articulación y coordinación interinstitucional. La segunda, es el interés personal por temas de orbe social que inciden en los modelos educativos. Por formación profesional ambos aspectos me conciernen muy de cerca, pues lo educacional está dado por mi carácter docente y lo social por mi formación como cientista social (Licenciada) en el campo de la sociología.

Al plantear los elementos teóricos que estructuran esta tesis y que resultan fundamentales para abordar los distintos aspectos vinculados a lo social y lo educativo, es que se aborda la concepción de Buenfil (1994) y Laclau (1993) de Análisis Político del Discurso y su pertinencia como herramienta de análisis y conceptualización en torno a lo social y lo educativo, constituyendo un aporte fundamental para dar cuenta de las complejidades que la temática implica.

Se destaca que el abordaje de este problema en estudio si bien se enmarca dentro de la temática sociológica, atiende los marcos referenciales de otras disciplinas teóricas, tomando la complejidad en la educación e interdisciplinariedad en su estudio.

Se recupera el Análisis Político del Discurso (Laclau y Mouffe, 1987) como enfoque teórico-analítico ya que permite considerar la articulación y coordinación entre las instituciones de una red como procesos complejos, conflictivos, precarios, contingentes y antagónicos, características presentes en este tipo de análisis. Del APD se toman categorías conceptuales como: discurso, para entender de dónde proceden las interpelaciones a partir de las cuales se forman las tensiones dentro de la red; hegemonía, para comprender cómo algunos sentidos logran fijarse y otros no y en esta tesitura, cuál o cuáles de las interpelaciones son más fuertes, efectivas, dejan huella y configuran los procesos de articulación y coordinación que se imponen.

Siguiendo el planteo de Ortiz (2004) quien alude que se ha avanzado en el reconocimiento de la porosidad de las fronteras entre las ciencias, disciplinas, teorías y metodologías; los trazos fronterizos se han desdibujado y cada vez es más visible encontrar puntos en común.

Desde esta postura el análisis político de discurso se posiciona explícitamente como una perspectiva ecléctica que articula, organiza, reelabora cuidadosamente los elementos que de cada teoría hace uso. Se podría decir que es una intelección ecléctica de la realidad que se estudia. La idea fundamental es poner en diálogo los discursos que se presentan en las redes de trabajo, desde perspectivas equivalentes o desde muy distintas posturas, aunque por momentos nada logre institucionalizarse; siendo en realidad una negociación constante entre lo hegemónico y lo contrahegemónico.

Se presenta la postura de Southwell (2013):

Un elemento que está en la base de ese análisis es que se entiende la realidad como discursivamente construida, donde los discursos no poseen esencias inalterables, sino que pueden ser constantemente alterados por acciones políticas diversas. Debemos decir también que si la tensión entre las lógicas de la diferencia y de la equivalencia es finalmente irresoluble, no hay ni forma de institucionalización total ni forma de antagonismo completo, siempre la política va a ser una negociación entre esos dos planos. (p.360)

Factibilidad

En lo que respecta a los marcos teóricos que fundamenten este trabajo se ha indagado y existe amplia bibliografía disponible que respalde los encuadres desde distintos autores.

Frente a las posibles acciones metodológicas a utilizar en esta investigación, se puede decir que las fuentes de información son asequibles en el campo de acción. Es viable la entrada a las distintas instituciones para poder recabar insumos que aporten a esta investigación. Por tanto, está revestida de un pragmatismo viable de llevarse a cabo.

Preguntas relativas a los objetivos

Se trata de interrogantes que guiarán el proceso de investigación, tienen conexión con el problema definido y plantean cuestionamientos que facilitarán el posible desarrollo de este estudio:

¿Qué lugar ocupa el centro educativo en los procesos de articulación y coordinación?

¿Inciden los procesos de cooperación entre las instituciones para la resolución de problemas en conjunto?

¿Qué aspectos de la cultura institucional del centro educativo obstaculizan los procesos de

coordinación y articulación? ¿Qué aspectos de la cultura institucional del centro educativo facilitan los procesos de coordinación y articulación?

Dimensiones y categorías de análisis

Se presentan las dimensiones de análisis con sus respectivas categorías:

1. Configuración básica de la red: densidad, complejidad, distribución de roles, intensidad de la relación
2. Posicionamiento y prácticas interinstitucionales
3. Red social entendida como dispositivo
- 4 . Cultura organizacional del centro y proceso de coordinación y articulación interinstitucional
5. Resultados educativos en contextos de articulación y coordinación.

1. Configuración básica de la red: densidad, complejidad, distribución de roles, intensidad de la relación

1. 1 Definir concepto básico de la red: densidad

Entiéndase densidad como un constructo geográfico en donde establece la relación entre los individuos y la superficie territorial en la que viven. Refiriéndose a la temática en cuestión se haría referencia a la concentración de instituciones que coexisten en una misma red social que ocupa un territorio determinado. Por tanto, si son muchas las instituciones de la red que están instalas en un territorio pequeño, se estaría frente a una alta densidad.

1.2 Definir concepto básico de la red: complejidad

Dada la multiplicidad de vínculos que se establecen en una red entre las instituciones, se habla de una complejidad en el flujo relacional. Complejidad que está dada por relaciones de aprobación y relaciones de conflicto.

Siguiendo el planteo de Southwell en Tello (2013):

La lucha por la hegemonía es interpretada como el proceso de emergencia de diversos conflictos que no poseen un significado previamente establecido. Esos conflictos son el resultado de la articulación, desplazamiento, sustitución, conquista y retroceso de las relaciones de poder dentro de lo social. (p.368)

1.3 Definir concepto básico de la red: distribución de roles

Dentro de estas instituciones pertenecientes a la red social se encuentran los actores sociales, cumpliendo en su institución un rol específico que puede ser rotativo y transitorio de acuerdo a la institución de referencia en la cual esté inserto.

1.4 Definir concepto básico de la red: intensidad de la relación

Esta característica proporciona información sobre la posición ocupada por las instituciones dentro de la estructura de la red, de la que se deriva la posibilidad y capacidad de acción de la institución. Se considerará en la intensidad relacional, dos aspectos importantes: la centralidad de las posiciones de instituciones; y la fuerza en la relación entre los niveles micro (relaciones diádicas) y macro (articulación de subredes en un sistema social). En primer lugar, la medida de la intensidad relacional se emplea para considerar la centralidad de las posiciones de cada institución en la estructura de la red. Este aspecto es clave, pues las instituciones que ocupen posiciones centrales tienen mayor cantidad de conexiones directas con las otras. En segundo lugar, la fuerza en la relación entre dos instituciones en una determinada comunidad, hará que nuevas instituciones de esa misma comunidad se vinculen a los primeras. Una relación puede ser fuerte, débil o ausente (inexistente). La fuerza de una relación entre dos instituciones viene dada por la multiplicidad de contenidos de la misma o, en relaciones de un sólo contenido, por la combinación de la cantidad de tiempo dedicado, la intensidad emocional, la intimidad y los servicios recíprocos que caracterizan a la relación (Granovetter, 1973). Las relaciones débiles son aquellas cuya vinculación entre instituciones es poco más que la de simple conocimiento. Por lo general, las relaciones fuertes están asociadas con simetrías y homegeneidad y las relaciones débiles con asimetría y heterogeneidad.

2. Posicionamiento y prácticas interinstitucionales desde el centro educativo y sus actores

Se entiende al conjunto de acciones que hacen que el centro educativo obtenga

determinado lugar dentro de los procesos de articulación y coordinación interinstitucional. Centro educativo refiere a una organización que aprende (Bolívar, 2007), que capacita para – aprendiendo colegiadamente de la experiencia pasada y presente- procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformador, deliberando y colaborando, lo que no excluye el disenso o el conflicto. Crozier y Friedberg (1990) identifican a los actores educativos individuales o colectivos, como aquellos sujetos que disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros, para resolver asuntos comunes, potenciando la transformación social.

Al respecto parafraseando a Southwell (1993) quien plantea que una práctica hegemónica da significado a una determinada demanda social, necesitándose de otras demandas sociales para lograr la transformación de la sociedad toda.

Las categorías desde las que se analizarán son:

- 2.1 Conformación de agendas comunes de trabajo con otras organizaciones, en base a intereses comunes
- 2.2 Capacidad para adaptarse a las modalidades de trabajo fuera del centro y con otros actores del territorio.
- 2.3 Posicionamiento de los centros en las estructuras (tipos de acuerdos/conflictos) que surgen del trabajo institucional.

3. La red social como dispositivo

Entiéndase por dispositivo una formación, que un momento determinado ha tenido que responder a una urgencia. Por lo que en ese momento obtuvo un valor estratégico dominante.

Si tomamos el pensamiento de Agamben (2007), dentro del dispositivo debe considerarse: la red que se tiende entre los elementos constitutivos de ese conjunto heterogéneo; la función estratégica concreta y el cruzamiento de las relaciones de poder/saber. Un dispositivo que según Southwell (2012) se convierte en una condición para la producción, reproducción y transformación de la cultura.

Por lo que, la red social estaría compuesta por la trama interinstitucional con una función específica de abordar un tema de interés común. Para ello, necesitaría de diversas estrategias

innovadoras y creativas que faciliten el proceso de interrelación, dándose en ese escenario social un poder/saber compartido.

Las categorías desde las que se analizará son:

3.1 Conjunto de estrategias que redundan en un interés común o en el aporte de soluciones frente a un problema social: negociación, acuerdos, imposiciones, pragmatismo, etcétera.

3.2 Tipos de recursos que se ponen en juego en la red (cognitivos, económicos, políticos, simbólicos, sociales, humanos, etcétera)

4 .Cultura organizacional del centro y proceso de coordinación y articulación interinstitucional

Se trata de la cultura institucional del centro que se refleja en las acciones que se realizan desde este y hacia el contexto, que permiten un modo de trabajo participativo y colaborativo. Coordinación y articulación suponen el proceso por el cual se establecen relaciones permanentes entre los actores-agentes de desarrollo de un territorio, en función de la búsqueda de objetivos comunes que trascienden los intereses particulares o sectoriales, puestos en situación de cooperar. Implica la identificación del interés o del bien común, lo que se puede lograr en base a instancias de negociación, donde se establecen reglas de juego, en un marco de relaciones de poder que admiten cierta flexibilidad y que pueden cambiar en el tiempo, mostrando distinta intensidad relacional.

Al respecto se parafrasea a Southwell (2012) cuando establece que la acción y la organización educativa son las condiciones que se ponen en funcionamiento en torno a las disputas, confrontaciones, hibridaciones y negociaciones que irán construyendo las condiciones de posibilidad para que tengan lugar y se construyan las realidades cotidianas en forma colectiva.

Las categorías desde las que se analizará son las siguientes:

4.1 Nivel de permeabilidad (apertura/clausura) que se establecen en los centros educativos y otras organizaciones locales.

4.2 Participación en actividades locales que implican una apertura del centro educativo a la comunidad.

4.3 Nivel de discursividad de las instituciones para coordinar y albergar actividades diversas que implique la inclusión de actores externos a éstas.

5. Resultados en contextos de articulación y coordinación

Se trata de la posibilidad de influir en los procesos sociales de los alumnos que surge del trabajo coordinado entre los actores del centro educativo y los agentes y referentes de diversas organizaciones de la comunidad.

Las categorías desde las que se analizará son:

5.1 Implementación del trabajo en redes de ayuda al centro, en tanto los actores del centro habilitan o no la posibilidad de cooperar en el sostenimiento de situaciones puntuales de los estudiantes relacionadas con sus proyectos de vida.

5.2 Capacidad de desarrollar propuestas que implique el trabajo conjunto de actores diversos para el tratamiento de demandas que surgen de la comunidad educativa y que fortalecen el vínculo entre la escuela, los alumnos y sus familias.

Supuestos posibles vinculados al problema

Supuestos vinculados para el objetivo específico a:

a.1 El centro educativo es central en los procesos de coordinación / articulación de acciones para el abordaje de problemas en determinado territorio debido a que constituye una institución de referencia para la comunidad.

a.2 El centro educativo es un catalizador de los problemas de la comunidad y los traduce en demandas que son atendidas por las organizaciones que cooperan a través de la coordinación y la articulación.

Supuesto para el objetivo específico b:

b.1 Los procesos de coordinación y articulación de los que participa el centro educativo se desarrollan en forma fluida en el territorio.

b.2 Los centros educativos y organizaciones sociales ofician como facilitadores, debido a su enclave territorial y su conocimiento del contexto en los procesos de coordinación y articulación.

b.3 La tarea coordinada de los actores institucionales de una comunidad favorece los procesos sociales de los alumnos.

b.4 La coordinación y articulación de los centros educativos con otras organizaciones facilita la atención de situaciones particulares de los alumnos

PARTE II – CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS

CAPÍTULO II: “El nuevo escenario interinstitucional”

Capítulo teórico-conceptual

Las políticas educativas han instaurado determinadas transformaciones en la ingeniería institucional del sistema educativo, convirtiéndose en verdaderos dispositivos para orientar prácticas en las instituciones educativas. Una de estas prácticas tiene que ver con el tema en estudio, referido al interrelacionamiento territorial a nivel de las instituciones, siendo necesario analizar qué procesos de articulación y coordinación se desarrollan entre quienes son actores de la comunidad creando alternativas innovadoras en pro de la resolución de problemas en una metodología de trabajo en equipos.

Las instituciones constituyen el marco decisorio en el cual quienes son actores cooperan, entran en conflicto, negocian y persiguen sus intereses (North, 1995), generando posturas. Por tanto, las instituciones inciden –y mucho- en el éxito de las políticas porque sus reglas de juego pautan significativamente el comportamiento de quienes son actores individuales y colectivos. Conforman verdaderas “arenas de poder” (Lowi, 1994) en tanto generan oportunidades de intervención para dichos actores.

Se atienden tres instancias claves en toda institución: el instante de ver un problema o un malentendido para resolver como una oportunidad de mejorar para seguir pensando con otros; el momento de comprender aquello que se ve, identificar sus efectos posibles, sus conexiones; y el tiempo de actuar que hace referencia a la acción que necesariamente sucede a la comprensión. La idea de tiempo está asociada a la oportunidad en que se actúa a veces de forma apresurada y otras tardía.

Como se está hablando de instituciones educativas, es dable establecer desde que postura de educación se posiciona esta tesis.

Desde la perspectiva real, dejando de lado la funcionalidad de la educación, se le atribuye a cada intervención pedagógica, el carácter que determina el significado de educación, desde la vinculación que se establece entre el yo y 'el otro' en cada acto educativo atendiendo a las categorías conceptuales de espacio, tiempo, género y contexto. Al yo, en relación con 'el otro', hay que formarlo en la propia relación educativa. La cercanía hacia 'el otro' no es para sólo conocerlo, por tanto no es una relación meramente cognoscitiva, sino una relación de tipo también ético, en el sentido de que 'el otro' me afecta y me importa, por lo que me exige

que me encargue de él, incluso antes de que yo lo elija. Por tanto, no podemos guardar distancia con 'el otro', sino interactuar (Lévinas, 1990). Un 'otro' que es diferente por lo que, la atención a la diversidad se vuelve un imperativo en el ámbito educativo, de modo que se torna imprescindible enseñar atendiendo a los contextos diversos y haciendo lugar a la pluralidad de culturas que portan los niños.

La educación como discurso igualitario desde la modernidad pierde potencialidad y adquiere relevancia el discurso sobre la diferencia.

En este sentido, parafraseando a Dussel (2004) se puede señalar que asistimos a un pasaje «de la igualdad homogeneizante a la heterogeneidad desigualadora».

El estado de la cuestión

Por tanto, en este escenario se presentan antecedentes teóricos, temáticos y empíricos desde la problematización, que merecen la pena divulgar para dar a conocer que estos procesos se presentan en distintas regiones del mundo como modo de atender a esta nueva institucionalidad del trabajo en red. Y es a partir de estos antecedentes que se pueden encontrar elementos tipificadores (Berger y Luckmann, 1968) que den cuerpo argumentativo a la tesis que se presenta.

Iniciando el tópico teórico, es oportuno comenzar a indagar sobre los conceptos de articulación y coordinación. Al buscar el significado de la palabra articular, la RAE nos plantea: 'unir', 'enlazar'; y coordinar: 'organizar'. Sin duda existen importantes relaciones etimológicas entre los términos mencionados. De todas formas existe una relación sinérgica, lo que anima a considerarlas en la misma dirección explicativa. Cuanto más compleja y sinérgica la red de actores, mayores posibilidades de construir procesos basados en relaciones de mutua complementación.

Se plantea pues como centralidad la articulación y coordinación entre las instituciones y actores locales, fundamentalmente aquellos vinculados al campo educativo, aunque no se descartan otros. Ya que la coordinación permite el desarrollo de políticas públicas integradas, y la articulación establece el intercambio de experiencias dando sentido al proceso de atención de las demandas sociales. Éstas se presentan en la realidad de manera tal que obliga a "problematizar" la gestión de la política social. En este marco, se interrogan dichos procesos, se identifican sus dimensiones, se formulan hipótesis acerca de sus determinantes y condicionantes, se contrastan distintas perspectivas y se proponen un conjunto de

herramientas que permitan analizar y comprender los procesos de gestión y actuar progresivamente en contextos complejos colaborando en el análisis de las demandas sociales.

Se dan múltiples interrelacionamientos institucionales que confirman cómo se enlazan y articulan los diferentes actores de las instituciones en el territorio, formando una verdadera ecología de saberes (de Sousa Santos, 2010). He aquí la importancia que se le da a los sujetos en dichas instituciones, pues estamos acostumbrados a hablar de planes, políticas, estructuras, enfoques, como si su aplicación al campo real fuese una tarea independiente de los sujetos que los llevan a cabo. Es pertinente el planteo de Jaques (2004) quien establece que este aspecto es como el Principio de Arquímedes de las Organizaciones, en donde toda organización llega a la altura que poseen sus dirigentes, sus actores. Si tienen altas expectativas volarán alto; de lo contrario, les cabe un destino a ras del suelo. Por supuesto que sin desconocer las estrategias, políticas, estructuras, recursos que amplían o restringen las posibilidades de una institución; lo importante sigue siendo, sin duda, la gente.

Es por ello, que el trabajar con el otro va a significar un involucramiento comprometido y respetuoso del sentir del otro sujeto, al decir de las palabras de Cullen (2004):

No hay ciudadanía posible con rechazo del carácter fundante de la solidaridad. No es cierto que la mera tolerancia funde la ciudadanía, por necesaria que sea como condición de posibilidad del respeto a las diferencias. Es la solidaridad de la condición humana la que puede fundar un orden social 'tolerante', o, mejor dicho, reconocedor de las diferencias y capaz de crear un espacio público, no sólo para no molestarnos en nuestras identidades, sino, y sobre todo, para compartir la identidad común, la que nos hace definirnos como 'nosotros', los hombres.

(...) El espacio público comienza por ser un espacio común. Común porque se reconocen la libertad y la igualdad como los principios normativos de la reunión, común porque se aprende no sólo a reconocer al otro en cuanto otro, sino a aprender del otro en cuanto otro.

El temor que muchos sienten, y con razón, de que esta identidad plural, el nosotros, sea, en definitiva, el nombre mentiroso de una pretendida unidad metafísica o racial o cultural, no nos debe hacer renunciar a sus sentido positivo, de mutuo reconocimiento, de un estar codo a codo, de una experiencia originaria de reconocimiento del otro. (p.65)

Para considerar el tópico temático es bueno ubicar el término red social dentro del campo disciplinar de la sociología. Para ello es bueno tomar el concepto de red de Campos (1996):

(...) es un constructo sociológico que empieza a ser utilizado en la segunda mitad de los años cincuenta en el ámbito de la cultura antropológica de los países del norte de Europa, para representar el tejido de contactos y relaciones que la persona construye en torno a ella y la cotidianidad. (p. 29)

Pensar en este término, nos lleva inmediatamente a asociarlo en un tejido, algo que puede adoptar diferentes tamaños y está conformado por varias partes. Estas partes se vinculan e interaccionan entre sí con un propósito, el cual debe elaborarse previamente a la construcción de dicha red, generándose así, el motivo del nacimiento, es decir, el “para qué”.

También este término es posible pensarlo desde el campo socio-educativo o de la salud. Como analizan ciertos autores (Ballester *et al.*, 2004), quienes plantean que en la actualidad, las necesidades y las demandas de intervenciones profesionales -en estos campos-, han aumentado, lo que conlleva el replanteamiento del tipo de gestión y distribución de recursos, y en consecuencia la búsqueda de soluciones para poder afrontar los espacios de intersección. De esta manera, entran en juego profesionales, instituciones sociales y educativas, iniciativas sociales, públicas y privadas, así como diferentes recursos.

Para tratar el concepto de intervención se toma a Nicastro (2006):

Al hablar de intervención generalmente entendemos una modalidad de acercamiento a las cosas, los fenómenos, los hechos para producir conocimiento y entendimiento, para captar movimientos y, si eso ocurre, hablamos de cambio, porque esa misma producción nos lleva a pensar que nada quedará como antes, en el mismo estado. (p. 32)

Parafraseando a Ballester (2004) el trabajo en red es una manera efectiva de compartir información, de aprender de la experiencia del otro, de trabajar juntos, permitiendo a sus miembros evitar la duplicación del trabajo, el no superponerse en las funciones, en atender terrenos específicos y complementar la información, en resumidas cuentas se trata de no repetir tareas de otros, no sobrecargarse, sino complementarse.

Es importante definir la noción de campo y para ello es fidedigno tomar la teoría de Pierre Bourdieu ya que para el mismo pensar en términos de campo es pensar relacionamente. Un campo podría definirse como una trama o configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Esas posiciones se definen objetivamente en su existencia y en las determinaciones que imponen a otras instituciones, por su situación potencial en la estructura.

Por otro lado, para intentar ahondar el t3pico problem3tico es pertinente indagar qu3 estudios de investigaci3n han hecho hincapi3 en esta cuesti3n. A tales efectos se han seleccionado a nivel emp3rico tres investigaciones: una desarrollada en Espa1a, una latinoamericana realizada en Costa Rica y otra en Uruguay.

La investigaci3n llevada a cabo en Espa1a (Huelva) en la Universidad Aut3noma de Madrid dirigida por H3ctor Monarco, nos aporta un estudio interesante de un proyecto educativo en la ciudad de Barcelona (2004-2006) donde se intent3 caracterizar grupos de identidades relacionales de colaboraci3n. Desde este estudio se plantea que la red posee una indudable y marcada connotaci3n pol3tica junto a la social, dada la vinculaci3n que establece entre la naturaleza p3blica y privada y entre los diferentes tipos de organizaciones locales.

Por otra parte, la investigaci3n realizada en Costa Rica, en algunas escuelas de atenci3n prioritaria en la provincia de Guanacaste, mostr3 una visi3n amplia e integradora de lo educativo y de todo el quehacer del entorno, en otras palabras, se trata de romper paradigmas reduccionistas; m3s que excluir, busca incluir e integrar a la vida educativa todos los sistemas y subsistemas comunales, ll3mese familia, barriadas, vecinos, comercio, sistemas de comunicaci3n, organizaciones, tradiciones, recreaci3n y todo lo que forma parte de la vida en comunidad.

Esta nueva visi3n educativa se1ala cuatro tipos de aprendizaje necesarios para desarrollar en las comunidades educativas del siglo XXI, 3stos son los siguientes: aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser (Delors, 1996). Estas caracter3sticas parten de que el centro educativo no es el 3nico existente en las comunidades. Se requiere una visi3n sist3mica e intersectorial de lo educativo, de una constante interrelaci3n de adentro hacia fuera y viceversa; de abajo hacia arriba y al contrario. Trabajar hol3sticamente significa enfocar las situaciones educativas dentro de un todo llamado sistema, que las genera y les otorga significados.

Indagando sobre la realidad nacional se encontraron investigaciones sobre procesos de coordinaci3n y articulaci3n interinstitucional que arrojaron conocimientos de c3mo estos nuevos modos de trabajar impactan o redundan en los aprendizajes de los alumnos. Se encontr3 el Programa de Fortalecimiento del V3nculo Escuela - Familia - Comunidad, fue un programa de atenci3n psicosocial piloto iniciado en Uruguay en el a1o 1999 sobre un n3cleo de doce Escuelas de Tiempo Completo de Uruguay asistidas por un grupo de

psicólogos y asistentes sociales, con la finalidad de atender las situaciones problemáticas colaborando con docentes y padres en pos de alcanzar un mejor clima institucional y un mejor relacionamiento con el medio en que se inserta la escuela.

En efecto remitiéndose a esta tarea en red Zaffaroni (2005) explicita que las instituciones educativas necesitan encarar acciones que apunten a fortalecer el rol del educador ya sea en forma directa o a través de la cooperación y articulación de acciones con otras organizaciones comunitarias.

También se encontró información sobre intentos por implementar proyectos de intervención socio-educativa con el propósito de acercar el centro educativo a la comunidad, estableciendo un nexo que fortalecería los procesos de aprendizaje. En este sentido, más allá de investigaciones, se ubican antecedentes que refieren al diseño de políticas educativas, como por ejemplo el PMC. Tal como lo expresa Litwin (2008) tomado del PMC:

En las escuelas hay puertas, paredes, pasillos, patios, escaleras y descansos. Hay ceremonias, actos y sistemas de convivencia. Las escuelas (...) definen los modos de relacionarse con los padres y las comunidades, las formas de trabajo más o menos participativas y solidarias. (ANEP-CEIP, 2012, p.2)

En este sentido, apostando a la apertura y a la posible cooperación interinstitucional es que el PMC puede entenderse como una apuesta al fortalecimiento de un tipo de relacionamiento y a una convivencia que apuntan a una escuela comunitaria, para la que es clave generar diversas estrategias para mejorar el relacionamiento familia –comunidad.

Por otro lado, a nivel del MIDES se han instituido en algunas regiones del país experiencias como el SOCAT cuya praxis intenta involucrar instituciones sociales en la búsqueda de aportes significativos que mejoren la calidad de la comunidad en general.

Bases teóricas

El interrelacionamiento territorial a nivel de las instituciones genera procesos de articulación y coordinación¹ heterárquicos, multicéntricos (Dabas, 2003) construyendo un verdadero entramado relacional, donde los actores de la comunidad a través de sus discursos fomentan la creación de alternativas innovadoras para la resolución de problemas, dando

¹ Ernesto Laclau y Chantal Mouffe utilizan el término articulación para referirse a la relación de dos o más elementos que configuran su identidad en la dinámica de su interacción

paso a una nueva modalidad de trabajo.

De esta manera, la red se convierte en un dispositivo que abarca lo social pero también lo educacional, ya que en este trabajo de tesis están en juego varias instituciones.

A partir de la conjunción de estas dos esferas: social y educativa, es que se plantearán líneas teórico-conceptuales que involucren autores del ámbito socio-educativo.

De esta manera, para entender y desarrollar el trabajo en red dentro de la intervención socioeducativa, Andrés Abad (2014) propone que se deben combinar tres conceptos:

- Interdisciplinariedad: es el aporte de diversas disciplinas que se complementan con el fin de construir una visión compartida.
- Interdepartamentalidad: es el método de trabajo en donde varias áreas de un mismo departamento trabajan con el fin de lograr una mayor eficacia.
- Interinstitucionalidad: es la estrecha colaboración y responsabilidad compartida entre instituciones.

Estas estrategias para organizar el trabajo permiten según Longás *et al.* (2008)

(...) una visión más amplia del caso, y por tanto, nuevos enfoques para su resolución al combinar las capacidades, habilidades y perspectivas de cada profesional, departamento e institución. De esta manera se obtienen respuestas coordinadas y complementarias a las necesidades de la persona o del grupo social, que permiten (...) responder a sus necesidades de manera eficaz. (p.144)

En el marco teórico se intentará ahondar el nivel de relacionamiento que se da en la comunidad, haciendo un recorrido desde lo general a lo particular. Desde esta perspectiva se abordará el concepto de redes, participación, articulación y coordinación. Elementos estos que estarán marcando indudablemente la formación de una cultura organizacional específica. Un modo de trabajar, un modo de hacer desde la institución educativa.

En este trabajo el principio de análisis no son los individuos ni los grupos sino las relaciones y las redes de relaciones. El sistema social es concebido como redes de relaciones más que como conjunto de individuos, se podría decir como una verdadera estructura de red. Es importante definir entonces que se entiende por estructura y que se entiende por cultura organizacional.

Remitiéndose a Giddens (2001):

El concepto de estructura social es importante para la sociología y se refiere al hecho de que los contextos sociales de nuestra vida no sólo se componen de una colección aleatoria, de acontecimientos y acciones, sino que, de diversas maneras, están estructurados o siguen una pauta. Nuestra forma de comportarnos y las relaciones que mantenemos unos con otros presentan regularidades. Sin embargo, la estructura social no tiene el carácter físico, por ejemplo, de un edificio que existe al margen de las acciones humanas. Las sociedades humanas están siempre en proceso de estructuración. Sus componentes básicos (los seres humanos) las reconstruyen a cada momento. (p.31)

Entiéndase por cultura organizacional, desde la perspectiva de Schein (1988):

(...) un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 25-26)

Esta perspectiva, coloca en la esencia de la cultura de las organizaciones, el nivel más profundo de presunciones básicas, que permiten cada día a los individuos expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuestas a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación.

Redes

Por estar este tema de estudio inserto en una esfera sociológica, el análisis de redes se presenta como una respuesta eficaz para enfrentar el problema de la conexión entre los niveles micro y macrosociológicos.

Martins (2009) realiza una diferenciación entre dos niveles de interpretación del concepto de red social. En el primer grupo identificado se encuentran quienes han enmarcado su análisis al considerar la red, citando a Mance (2001), como “una articulación entre diversas unidades que, a través de ciertas conexiones, intercambian elementos entre sí, fortaleciéndose

recíprocamente, y que pueden multiplicarse en nuevas unidades” (p. 93). Sostiene que en esa línea se encuentran aquellos que consideran la red como un recurso a priori para describir transformaciones en organizaciones. En el segundo grupo identificado por aquellos autores que “(...) usan la idea de red con el fin de intervenir en la realidad social” (p. 93).

La idea en este trabajo es presentar la red como ese conjunto de articulaciones y coordinaciones en el territorio que buscan estrategias en conjunto para resolver situaciones problemas; pero a su vez considerar esa proyección que la red puede hacer para modificar la realidad en la cual está inserta.

En el presente, la educación tiene el compromiso de contribuir a resolver las tensiones sociales, generadas por los cambios tecnológicos-científicos, culturales y económicos, ocurridos en las últimas décadas del siglo XX y comienzos del nuevo siglo. Pensar en las instituciones hoy, requiere contemplar las demandas constantes del contexto donde se encuentran, siendo fundamental una intervención pedagógica que tienda a afianzar la cultura colaborativa y enriquecer el proceso organizativo.

En este sentido para Dabas (2003):

(...) El contexto social retroalimenta las percepciones de la realidad y va creando signos, señales, indicadores a través del cual los niños van aprendiendo a construir el mundo y a actuar en él. Por lo tanto, la interacción con el medio, que incluye siempre a otras personas, resulta clave para que el aprendizaje se produzca. Así se construye el mundo a través del lenguaje creando contextos significativos que se acrecientan y modifican por la diversidad de relaciones que se establecen. Es desde esta perspectiva que afirmamos que el aprendizaje se produce en y a través de la red. (p. 111)

Hay un intento, posiblemente fruto de la necesidad, de que la comunidad y la escuela como parte de ésta, adopten una cultura colaborativa, un trabajo colegiado que intente romper con el aislamiento y el trabajo individual-parcelado, e incorpore procesos de articulación y coordinación del trabajo pedagógico con el trabajo social, ya que se pone a prueba el oficio de enseñar pero desde otro lugar. Implica entonces articular el trabajo social con la construcción de posibilidades educativas para la niñez que no está enmarcada en los formatos tradicionales de hacer escuela en Uruguay. Generar posibilidades educativas es una responsabilidad de la escuela, pero para adaptarse y poder generar nuevas estrategias requiere

del trabajo con otros actores. La posibilidad de que otros actores sociales formen parte de la vida escolar constituye un punto de partida para que la gestión institucional resulte más democrática y ajustada a las expectativas sociales de su entorno. Estaríamos frente a lo que conceptualizamos como gobierno relacional (gobernanza) desde el análisis de las políticas públicas, por un lado, y a los denominados procesos de articulación y coordinación entre las instituciones, por otro.

El concepto de gobernanza supone dinámicas de relación horizontal entre instituciones, que pretenden responder de forma mancomunada a las demandas de la sociedad y contribuye la constitución de un modelo de acción colectiva para conducir a la comunidad hacia los objetivos de bienestar, siendo que los actores podrían llegar a participar de la construcción de la agenda de trabajo, y tendrían la posibilidad de formar parte activa del proceso de formulación, decisión ejecución y evaluación de las políticas colectivas.

Martínez (2004) define la red como un “sistema de vínculos entre nodos orientado hacia el apoyo social” (p.11). Para este autor las redes poseen cinco componentes principales: nodos (componentes entre los cuales se establecen vínculos, pueden ser instituciones), vínculos (lazo entre nodos), sistemas de vínculos (conjunto de vínculos entre nodos), intercambio (lo que se comparte) y apoyo social (resultado del proceso de intercambio entre nodos).

La categoría analítica de red social como serie de vínculos entre un conjunto definido de entidades sociales, implica que los vínculos existentes entre los elementos cumplen determinadas características que influyen en las conductas de quienes son sus actores. Algunas de ellas son: intensidad relacional, posición del actor social, accesibilidad al rol, grupos de equivalencia estructural en cuanto a la función. Estas características tienen que ver con dos aspectos de la conducta humana que influyen en la construcción de la red, y son: las razones y las emociones.

En este trabajo dentro de las características precedentemente mencionadas, se hará hincapié en la intensidad relacional, que nos proporciona información sobre la posición ocupada por las instituciones dentro de la estructura de la red, de la que se deriva la posibilidad y capacidad de acción de la institución.

Se considerará en la intensidad relacional, dos aspectos importantes: la centralidad de las

posiciones de instituciones; y la fuerza en la relación entre los niveles micro (relaciones diádicas) y macro (articulación de subredes en un sistema social).

En primer lugar, la medida de la intensidad relacional se emplea para considerar la centralidad de las posiciones de cada institución en la estructura de la red. Este aspecto es clave, pues las instituciones que ocupen posiciones centrales tienen mayor cantidad de conexiones directas con las otras. Es válido aclarar que difiere el término centralidad de jerarquía. Mientras la centralidad es la mayor capacidad de conexión; la jerarquía es el prestigio de una posición. De modo, que en una estructura centralizada de relaciones simétricas no hay jerarquía. En segundo lugar, la fuerza en la relación entre dos instituciones en una determinada comunidad, hará que nuevas instituciones de esa misma comunidad se vinculen a los primeros.

Una relación puede ser fuerte, débil o ausente (inexistente). La fuerza de una relación entre dos instituciones viene dada por la multiplicidad de contenidos de la misma o, en relaciones de un sólo contenido, por la combinación de la cantidad de tiempo dedicado, la intensidad emocional, la intimidad y los servicios recíprocos que caracterizan a la relación (Granovetter, 1973). Las relaciones débiles son aquellas cuya vinculación entre instituciones es poco más que la de simple conocimiento. Por lo general, las relaciones fuertes están asociadas con simetrías y homeogeneidad y las relaciones débiles con asimetría y heterogeneidad.

Según Granovetter sostiene que el análisis de redes puede constituirse una herramienta útil para integrar el nivel micro y el macro.

El trabajo en red tiene relación con los procesos territoriales, vínculos y acciones que desarrollan actores locales para el logro de objetivos comunes. Estaríamos pues hablando de una interrelación entre instituciones, en pro de un objetivo en común, para por ejemplo promover procesos de mejora. Sin embargo, la articulación requiere la cooperación interinstitucional en otros o diferentes niveles, con compromiso de actores políticos para la generación de acciones y estrategias compartidas, que se traducen en acuerdos o convenios y que propician las sinergias entre las organizaciones que se cristalizan en los territorios.

Tiramonti (2003) en relación a la aparición de otros agentes en la transmisión de información y heteroginización de las demandas que reciben las escuelas, plantea que

existen circunstancias de carácter extraeducativo, y que el sistema educativo no funciona de manera técnicamente autárquica. Por tanto, las relaciones interactivas entre las instituciones con distintos programas educativos, resultan fundamentales para asegurar el desarrollo de los educandos en condiciones de buena calidad.

Parece necesario encontrar una lógica narrativa interinstitucional entre: escuela, organizaciones barriales, culturales, de salud, la familia, etc. Es necesario contar la historia, dar unidad a la diversidad de acontecimientos que la constituyen, identificar los obstáculos, tejer una trama y abordar la cuestión socio-educativa del alumnado, lo que supone un trabajo en red.

Como lo plantea Miriam Márquez² en el PMC del CEIP (2014):

El tejido, la trama, va siendo construida por el trabajo de los integrantes del equipo y las instituciones de la zona que están vinculadas: escuelas, ong, clubes, iglesias, policía, familias, niños, adolescentes, grupos de mujeres, monitores comunitarios, vecinos. Hay múltiples atravesamientos institucionales que muestran cómo se incluyen, enlazan, imbrican, superponen y articulan las diferentes instituciones en el territorio. (p.48)

Estas redes sociales, forman parte de la aldea global (McLuhan, 1969), al decir de Cullen (1997): “(...) pareciera que las barreras comunicacionales (fronteras lingüísticas, culturales, axiológicas) han desaparecido. (...) Sin embargo, ¡cuántos muros del silencio atraviesan la aldea global! ¡Cuántos formatos comunicacionales segmentan el diálogo!” (p.254).

Reconstruir lo dialógico permite que las instituciones pertenecientes a la red social puedan hablar un mismo lenguaje operativo y alcanzar los procesos de mejora, configurando una verdadera comunidad educativa.

Al respecto Fraser (1991) analiza la importancia de lo dialógico: “(...) El carácter dialógico, cuestionado del habla está relacionado con la disponibilidad, en una cultura, de una pluralidad de discursos en competencia y de posiciones de sujetos desde los cuales se los articula” (p.9).

² Profesora en el Consejo de Formación en Educación. Maestra en el Consejo de Educación Inicial y Primaria. Maestra comunitaria en el proyecto *Tejiendo redes: Familia, escuela y comunidad* de la organización no gubernamental (Ong) El Abrojo.

Para Torres (2004) la comunidad educativa:

(...) es una comunidad humana organizada que construye y se involucra en un proyecto educativo y cultural propio, para educarse a sí misma, a sus niños, jóvenes y adultos, en el marco de un esfuerzo endógeno, solidario y de participación, basado en un diagnóstico no sólo de sus carencias, sino sobre todo, de sus fortalezas para superar tales debilidades. La única posibilidad de asegurar educación para todos y aprendizaje permanente y de calidad para todos, es haciendo de la educación una necesidad y una tarea de todos, desarrollando y sincronizando los recursos y los esfuerzos de la comunidad local, con un fuerte apoyo de los niveles intermedios y el nivel central a fin de asegurar condiciones de viabilidad, calidad y equidad. (p.1)

Al respecto Elina Dabas (2003) incorpora el concepto de red social:

La noción de red social implica un proceso de construcción permanente tanto individual como colectivo. Es un sistema abierto, multicéntrico, que a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo (familia, equipo de trabajo, barrio, organizaciones tales como la escuela, el hospital, el centro comunitario, entre otros) y con integrantes de otros colectivos, posibilita la potenciación de recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser éstos socialmente compartidos. (p.42)

La perspectiva de redes se puede aplicar en varios macrocosmos, siguiendo el enfoque ecológico de Brofenbrenner (1987), podemos visualizar a la niñez inserta en un conjunto de sistemas interrelacionados. El más cercano, microsistema (la familia), luego el mesosistema (la familia con la escuela, el barrio, otras instituciones por donde transitan los/as niños/as, etc.), por último, el nivel más abarcativo que integra a los otros e incluye normas, valores, política, religión, cultura, constituyendo el macrosistema.

La estructura de redes surge como un nuevo modelo organizativo, una nueva institucionalización legitimada por el sistema social. La viabilidad de una red dependerá – afirma Castells (1997)- de su capacidad estructural para facilitar la comunicación libre de ruidos entre sus componentes y la consistencia, es decir, el grado hasta el cual se comparten intereses entre los fines de la red y los de sus componentes.

Antonio Bolívar (2007) plantea que una verdadera comunidad de aprendizaje sería:

(...) pensar un centro educativo como tarea colectiva es convertirlo en un lugar donde se analiza, discute y reflexiona, conjuntamente, sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr. Se parte de la creencia de que si se trabaja juntos, todos pueden aprender de todo, compartir logros profesionales y personales, y también de las dificultades y problemas que se encuentran en la enseñanza. Por ello, la colaboración entre colegas, el escuchar y compartir experiencias, puede constituir la forma privilegiada para lograr una comunidad de aprendizaje. (p.84)

Dicha comunidad de aprendizaje, se fortalece de una densa red de colaboración, por tanto, pueden ser consideradas como realidades construidas socialmente. Esta cuestión implica *reculturizar* (Fullan, 2002) la imagen de la escuela; asistir a la misma como una parte de esa gran red de redes que antecede al sujeto y por tanto hace sostener en él un trabajo colaborativo, donde el propósito final es mejorar la calidad cultural del alumnado para su inserción en la vida social.

Trabajar en conjunto permite la resolución colectiva de problemas educativos y posibilita transitar de los aprendizajes individuales a los aprendizajes compartidos y al aprendizaje organizacional. Por tanto, también se debe pensar en acciones planificadas en forma colectiva.

Planificar es el ejercicio de organizar las acciones, tiempos y recursos como medios para lograr un resultado. Es encontrar las estrategias adecuadas para la resolución de un resultado. La estrategia se construye con la participación de todos los involucrados en la institución, donde cada uno aporta desde su mirada, desde su rol. Es una construcción colectiva compartida, y no impuesta, que estimula los procesos de articular y coordinar. Observación, flexibilidad y disponibilidad son actitudes-aptitudes requeridas para integrar las necesarias agendas de trabajo compartidas que identifican posibilidades de aprovechamiento en un determinado contexto. Para lograr dichas articulaciones y coordinaciones hay que trabajar mucho en equipos, para que dejando de lado resistencias y desconocimientos mutuos se puedan ir construyendo acuerdos de trabajo en conjunto, e ir analizando las tensiones que se dan para que a partir de ellas también se aprenda a construir, transformando la realidad de la red. Seguramente no será fácil desde el inicio, porque trabajar con otros pone de manifiesto

las diferentes perspectivas, que no siempre coinciden. Será necesario ir realizando pequeños acuerdos e ir gradualmente avanzando hacia el conocimiento recíproco y la valoración del aporte del otro. Tomando a Larrosa (2009) en cuanto al término transformación, explicita que el sujeto se forma y se transforma a través de la experiencia. De ahí la relación constitutiva entre la idea de experiencia y la de formación.

Se selecciona una serie de características de la red social, parafrasenado a Campos (1996) donde, en primer lugar, la red constituye la dimensión espacio-temporal del sujeto, su territorio psicosocial, un tejido de vínculos que representa su sistema afectivo y de comunicación, el área de "los otros significativos", y está sujeta a nuevas y continuas realimentaciones. En segundo lugar, las redes proporcionan a los individuos un conjunto de servicios, poniendo a su disposición bienes materiales e inmateriales, proporcionando significado a la vida individual, proporcionando roles al sujeto y desarrollando la autoestima y el sentido de pertenencia, por último, las recientes investigaciones han puesto en evidencia el efecto defensivo y saludable de las redes: la existencia de relaciones extensas y frecuentes constituyen para el sujeto una fuente de inmunidad social que le confieren una menor vulnerabilidad respecto a los eventos estresantes.

El análisis de redes persigue tres objetivos. En primer lugar, identificar los diferentes actores, entornos y sectores sociales presentes en la comunidad local y las dinámicas relacionales existentes (redes de cooperación e influencia, conflictos, posiciones más centrales y más intermediadoras, situaciones de exclusión, etc.). En segundo lugar, y más allá del objetivo puramente descriptivo, abrir un proceso de reflexión sobre las redes locales con los mismos actores. Desde este planteamiento, no se trata sólo de obtener una "fotografía" de la comunidad, sino un "espejo" en el que cada cual se visualice en relación con los otros; la red social se cristaliza en sus interacciones cotidianas. En tercer lugar, persigue definir estrategias relacionales de coordinación y articulación para abordar los objetivos deseados.

Andrés Abad (2014) nos hace una mención de diversos objetivos del trabajo en red:

(...) fortalecer los lazos, deshacer las trabas, abrir nuevos canales de comunicación, facilitar nuevas percepciones, hacer activas las naturalezas latentes, sacar a la luz la patología haciendo que la red social pueda convertirse en el apoyo de la vida de la comunidad. (p. 8)

Para ello las redes tienen que ser canales que posibiliten conocer las pautas establecidas sobre lo que quiere lograr, por qué y para qué; que estimulen la identidad y el sentido dentro de la organización, creando un entramado social que supere estructuras de verticalidad.

En el trabajo en red se crea una instancia donde se comparte información, se trabaja en común sobre una temática específica, en la cual todos los aportes brindan algo nuevo a cada realidad y se aprende de otras experiencias (Ballester, 2004).

Estimular la capacidad del trabajo en colaboración supone valorar la iniciativa. La organización en redes construye una trama de saberes donde prima el movimiento, la cooperación y la creación de nuevas modalidades de ver y hacer “en-con” la realidad educativa. La red permite la multiplicación de la experiencia individual y colectiva y puede llegar a anticiparse a los problemas y resolverlos por su capacidad de innovación.

Entiéndase, entonces a la red como un dispositivo, siendo así planteada en una de las dimensiones de análisis. El dispositivo sería una suerte de formación que en un momento dado tiene por función primordial responder a una urgencia. Dicho dispositivo tendría entonces naturaleza esencialmente estratégica, donde se manipulan y coordinan interacciones y acciones para desarrollarlas en tal o cual dirección.

Por lo tanto, para que se implemente el dispositivo se manejan tres puntos claves. El mismo debe actuar siempre como una red entre los elementos constitutivos de un conjunto heterogéneo de: instituciones, discursos, normativas, leyes, posiciones ideológicas, etcétera. Comprende siempre una función estratégica. Y por tanto resulta del cruzamiento de relaciones de información, saber y/o poder.

Como analizan Ballester *et al.* (2004) las redes se caracterizan por ser:

- A) Articuladas: cada actor que interviene conoce las funciones y competencias de los demás, determinando las dinámicas de trabajo a llevar a cabo.
- B) Dinámicas/Flexibles: se estructuran en torno a las necesidades y demandas socioeducativas individuales o colectivas.
- C) Coherentes: se fundamentan en la interrelación y dependencia pactada de los avances de

quienes son actores en ella.

D) No excluyentes: se considera que una red no excluyente debe cumplir con las condiciones de un sistema abierto, lo que significa que sus miembros pueden salir y entrar, sin tener que desaparecer el trabajo colaborativo.

Participación

La sociedad en la década del '90 ha sufrido en gran medida el deterioro de la marginación y de la exclusión, por lo que se ha visto atravesada en su totalidad por la mayor fragmentación social de todas las épocas. Con familias diferentes y sobre todo, con una niñez y adolescencia diferentes, la institución educativa debe buscar otros encuentros. Como posibilidad de un resultado positivo es que se marcaría la participación de diversas organizaciones como una modalidad de funcionamiento.

Se entiende la participación como un proceso y no como un estado; se trata de la injerencia que las organizaciones tienen en la toma de decisiones, contemplando siempre la diferencia de roles. La participación es un concepto que da lugar a la toma de decisiones, no es simplemente estar enterado. Tiene que ver con una característica de la organización en red, que es la multicentralidad.

Siguiendo la línea de pensamiento de Dabas (2003):

(...) Es decir, modifica el paradigma de la pirámide, donde todo debería converger a ya partir de un centro único. También cuestiona el paradigma del archipiélago, según el cual cada unidad, aislada de otra, funciona por sí misma sin ninguna conexión entre sí. La propuesta no es la de poner orden al caos, o de dejar librado a la suerte, y lo que es más grave, a los recursos y capacidades de cada uno, sino la de pensar en función de una organización en red, la cual remite a la noción de heterarquía. (p.43)

En este sentido, es necesario pensar una institución educativa interactuando con otros actores, tanto individuales como colectivos, en aras de un fin común.

La institución educativa y la comunidad deben interactuar en un medio donde ésta sea un actor más en relación con otros actores, que representan la diversidad comunitaria; sin asumir el rol central. Se establece como condición para la participación –como se dijo

precedentemente- una concepción heterárquica, en donde no hay verdades únicas (Freire, 2005). Desde esta posición el conocimiento es el producto de la relación entre las personas y su mundo, es decir, la interpretación del contexto.

Parafraseando a Mintzberg (1979) establece que la organización en adelante ya no es una unidad, sino que consta de subsistemas que necesitan ser coordinados. La organización responde estratégicamente a su entorno y modifica la coordinación entre y en las partes de la organización de acuerdo con su necesidad de adaptarse al entorno.

A partir de esa postura de encontrar esa prolongación institución educativa-comunidad se viabiliza la existencia de un espacio común, en donde se pueden compartir criterios valorativos que apuesten a la construcción de la esperanza –puesto que la desesperanza inmoviliza (según lo plantea Freire)-, derrocando las instituciones hegemónicas y maximizando un proyecto contrahegemónico. Éste pretenderá fortalecer a las organizaciones potenciando una aptitud organizativa (Saviani, 1988), generando vínculos con otras instituciones; dicha interconexión es una condición necesaria para la vida en libertad. Liberarse integrándose, frase que según Reina Reyes (1970), sintetiza la finalidad de la educación en conjunción con otras fuerzas sociales.

¿Y por qué es tan importante que todas las instituciones aporten para alcanzar ese conocimiento integral? Porque en ese entramado de opiniones vertidas de distintas instituciones es donde nos enfrentamos a problemas para los cuales no tenemos soluciones individuales, sino colectivas. Existe un acuerdo de que todas las instituciones dialoguen y busquen prácticas transformadoras colectivas que lleven a la emancipación social de los individuos (Boaventura de Sousa Santos, 2010).

No obstante, este planteo organizacional que se viene dando no es posible pensarlo sin la acción social de los sujetos. Sujetos que para alcanzar este modelo de participación social deberán obtener una acción orientada al entendimiento, como diría Habermas (1989), un *actuar reflexivo*. Dicha actitud reflexiva hará de la humanidad una construcción inacabada, en permanente construcción personal. Esta incompletud da la posibilidad de formar al sujeto como un ser críticamente participativo; creyendo que no existen los discursos dominantes de una organización social, sino que a partir de lo contrahegemónico construya su propia identidad y la sepa reflejar en el *mundo de la vida* (Habermas, 1989).

La participación es un derecho fundamental que se tiene que ejercer en el ámbito de la institución educativa. Asegurar este derecho implica que estas instituciones ofrezcan múltiples oportunidades para que todos participen de todas las actividades, así como establecer canales de gobierno democrático, de forma que toda la comunidad educativa esté involucrada en la toma de decisiones que le afecta, definiendo al mismo tiempo los deberes y responsabilidad de cada quien.

Participar, entonces, ser parte de, requiere una reflexión desde actores e instituciones como colectivos donde se repiensen las necesidades sociales y cuáles son los pasos que se van dando. Participar es un proceso dinámico, que se irá ajustando en cada uno de los colectivos, de acuerdo a las trayectorias dadas en cada uno y a sus experiencias. Implica la posibilidad de que todo actor sea escuchado y tenido en cuenta en la toma de decisiones.

Blake, Mouton y Allen (1989) afirman que el trabajo en equipos tiene más posibilidad de generar participación y es la clave para resolver los problemas de calidad, creatividad, satisfacción y compromiso. Sin embargo, agregan que existen algunas condiciones previas para construir la participación. La primera está relacionada con las modalidades en que se ejercen tanto el liderazgo como la autoridad, ya que, unas despliegan la participación, mientras que otras la inhiben. Las culturas de trabajo instaladas también contribuyen a ampliar la participación o a limitarla.

Articulación y coordinación

La participación en los procesos de articulación y coordinación tiene que ver con el desarrollo local de las comunidades educativas. Aunque es natural que se den en estos procesos cierto estado de tensión de ideas y propuestas entre actores de un territorio.

Desde la perspectiva de De Mattos (2010), se visualiza lo local como alternativa a un proceso de globalización negativamente connotado, planteando por lo tanto, una suerte de revolución anti-global que devuelva a sus actores locales el poder necesario para construir auténticas democracias. Es un enfoque con fuertes acentos ideológicos, que concede a la dimensión local todos los atributos positivos amenazados por la globalización, intentando superar la antinomia global-local. El desarrollo local para que no quede solamente en una moda o en un discurso más o menos atractivo, necesita convertirse en una alternativa viable para mejorar la situación socio-económica y educativa de la población que habita en los territorios.

En este sentido Carmona (2006) plantea que es importante contemplar los factores de heterogeneidad que caracterizan la escala local:

Se hace indispensable promover un proceso gradual de (...) mejoramiento de las condiciones de vida de la población en los distintos territorios, que tenga al Estado como un actor protagónico –desde un rol articulador y equilibrador de las asimetrías- en términos de definir estrategias que distribuyan el poder dentro de la sociedad y contemplen los factores de heterogeneidad que caracterizan a la escala local. (p.164)

Las coordinaciones son un requisito *sine qua non* para la implementación de articulaciones de acciones planificadas conjuntamente entre las partes involucradas, incorporándose a sus actores locales para la viabilidad de los objetivos comunes. Por tanto, para generar procesos en los cuales se efectivicen actividades educativas se debe transitar por el camino de la interinstitucionalidad y de la articulación.

Parafraseando a Touraine (2006), hay que consignar que los procesos de desarrollo local exitosos basan sus resultados –sostenibles en el tiempo- en gran medida a su capacidad demostrada de articulación y coordinación de diferentes actores locales en torno al interés común.

La noción de articulación parte del supuesto de que todo proceso sinérgico produce resultados cualitativamente superiores a la suma de las actuaciones individuales, pudiéndose considerar que toda articulación interinstitucional estaría simbolizada con la fórmula: uno más uno es mayor que dos. Sin dudas los acuerdos interinstitucionales productivos, organizados y versátiles son los fundamentos de un programa efectivo y cohesivo.

Por tanto, las redes pueden concebirse como flujos de personas capacitadas, todas ellas de igual importancia en la articulación de la red.

Parafraseando a Southwell (2012) las prácticas articuladoras tienden a organizar el discurso en torno a una serie de puntos nodales, que cumplen el papel de unificar ese discurso entrelazando una variedad de identidades disímiles en torno a un nudo de significados e intereses en común.

Entre lo dicho y lo no dicho: Análisis Político del Discurso

A través de estas técnicas planteadas surgirán sin dudas las voces de los actores sociales

con discursos hegemónicos y contrahegemónicos que irán dando respuestas para construir la realidad social (Berger y Luckmann, 1968) de la localidad santalucense respecto al trabajo en redes.

Entiéndase por discurso según el enfoque de Buenfil (1994).

Toda configuración social es significativa. Es impensable la posibilidad alguna de convención social al margen de todo proceso de significación. Independientemente del tipo de lenguaje que se trate, la necesidad de comunicación emerge paralelamente con la necesidad de organización social. Discurso se entiende en este sentido como significación inherente a toda organización social. (p. 8)

El discurso, en este sentido, se caracteriza por ser *diferencial (relacional), inestable y abierto* (Buenfil, 1994). Es diferencial y relacional en la medida que no puede considerarse como una significación independiente en la relación de sus elementos (Laclau y Mouffe, 1987; Buenfil, 1994), sino que su significación resulta de la relación de sus elementos en el marco del discurso. Es inestable ya que la significación que se forma en la relación con otros discursos variará en la medida que los elementos integrantes del propio discurso también cambien. Considerando las características anteriores, el discurso es considerado como una construcción abierta, ya que en tanto relacional y relativamente inestable, no tiene una significación definitiva, y da la posibilidad que nuevos sentidos lo modifiquen.

He aquí la importancia de los diversos sentidos que podrán darse frente a la conceptualización de un trabajo en red. Distintos actores, distintos discursos, distintas narrativas irán ilustrando una multifacética propuesta del trabajo red, válida según los argumentos de los actores involucrados en la estructura de la red de relaciones.

Para ahondar en el APD se retoma a Laclau y Mouffe (1987), las posiciones desarrolladas por estos autores en los años 80 apostaban a la “autonomización” o independencia de las diferentes estructuras que conforman la realidad social. Las mismas se relacionarían sólo de forma coyuntural, en donde esas relaciones sociales forman parte de un campo entrecruzado de antagonismos, donde la lucha es siempre de naturaleza discursiva e ideológica. La articulación de conceptos y lógicas de intelección procedentes de paradigmas no sólo son ajenos sino a veces antagónicos. Continuando la línea de pensamiento de estos autores: “Sólo es posible construir esta articulación a partir de luchas separadas, que sólo ejercen sus efectos equivalenciales y sobredeterminantes en ciertas esferas de lo social” (p.294).

Estos poderes antagónicos luchan entre sí para ocupar espacios carentes de significados. Y en aquellos lugares donde podemos encontrar un significativo vacío, allí puede encontrar asidero lo ideológicamente dominante imponiendo la supremacía del contenido. Aunque el concepto de vacío hace referencia a una demanda cuya plenitud nunca puede ser alcanzada y cuyo significado está abierto.

Siguiendo a Laclau, los elementos entorno a los que está construyendo su discurso representarían significantes que han pasado de ser “vacíos” a “flotantes” (Southwell, 2012). Por decirlo de alguna forma, están en disputa entre “diversos procesos hegemónicos”.

Parece pertinente resaltar el análisis político del discurso atendiendo a estas conceptualizaciones planteadas. Debemos considerar que en toda estructura de red de relaciones se encontrarán diversos discursos en tensión provenientes de polifónicas voces de los integrantes de la misma. Algunos con posturas muy marcadas, de mucho peso ideológico, que marcan tendencias de supremacía y muchas veces son antagónicas a otras posiciones del colectivo. Todas ellas las hegemónicas y las contrahegemónicas van dando razón de ser a la red, y van haciéndola crecer y desarrollarse, generando identidad propia. De esta forma, irá esa red marcando sus propósitos, sus necesidades, sus vaivenes, y su función. Por supuesto, que esto se logra en la unificación de criterios colectivos, para saber cuál es el eje vertebrador de la red, y que a pesar de esas marchas y contramarchas vaya conformando el logro de su principal objetivo: la búsqueda colectiva de soluciones frente a un problema instalado en la realidad social.

En suma

Partiendo de estas ideas iniciales se planteará el análisis de redes sociales bajo una óptica de la participación para la transformación de la realidad existente. Para impulsar dicha participación transformadora del desarrollo local, resulta fundamental el conocimiento de las relaciones entre actores, la estructura de la red que configuran, y el funcionamiento de la misma.

Para ello se considerará el posicionamiento de esta tesis en el marco de un diseño de investigación perteneciente a un paradigma de corte cualitativo. El cual se desarrollará en el marco metodológico.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación estuvo enmarcada dentro de un paradigma cualitativo con un enfoque interpretativo y etnográfico.

En el marco de los abordajes etnográficos, el trabajo de campo se constituye en un aspecto central de todo el proceso investigativo. Siguiendo a Rockwell (2009) la etnografía puede entenderse como un proceso donde la base es el trabajo de campo y la subsecuente elaboración de los registros y del diario de campo. El proceso central del trabajo de campo -la constante observación e interacción en una localidad- es la fuente de mucha de la información obtenida.

Siguiendo la línea de pensamiento de la investigación cualitativa se asumió que la misma depende fundamentalmente de la observación de la gente en su propio territorio y de la interacción con ellos en su propio lenguaje y en sus propios términos.

Para Taylor y Bogdan (1984) el concepto de metodología cualitativa, en su acepción más amplia, se refiere al modo como enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. El objeto de estudio tiene que ver con un modelo cultural como marco de referencia para los actores sociales, que debió ser construido desde lo empírico, ya que son entidades flexibles y maleables, que se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.

Fue tarea del investigador el cómo nos acerca a la realidad, realizando un profundo y complejo análisis de la misma con un alto grado de racionalidad. Por tanto para esa sistematización racional fue imprescindible atender una secuencia de procesos de discernimiento que conducirán a ese lógico entendimiento de la realidad. Para expresar esta conceptualización desde lo teórico se tomó la idea de Ruiz Fernández (2012) quien plantea un diseño que parte de las ideas o hipótesis que tenía de las cuales se tuvo que elegir una de ellas, ya que, si sólo tengo una opción, no hay problema. Posteriormente se eligieron los datos que explicasen ese problema. Estos serán válidos hasta que otros datos echen por tierra lo investigado, por lo que las ideas nunca serán definitivas sino movibles y dinámicas. Es importante tomar cierta distancia del problema, para no involucrarme y así poder ser objetivo.

La investigación cualitativa consiste en un proceso que se desarrolla en una secuencia de cuatro fases: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa.

Fase preparatoria: en esta etapa se concretan un diseño de investigación y un marco teórico, que explican los asuntos que se van a estudiar y las posibles relaciones entre ellas.

Valles (1999) habla de diseño estableciendo:

Diseñar significa, ante todo, tomar decisiones a lo largo de todo el proceso de investigación y sobre todas las fases o pasos que conlleva dicho proceso. Algunas de estas decisiones se tomarán al principio, mientras se va perfilando el problema a investigar y se delimitan los casos, el tiempo y el contexto del estudio. Otras irán surgiendo sobre la marcha. (p.78-79).

Fase de trabajo de campo: momento metodológico de la investigación que trata de definir cómo se va a investigar, qué actividades, y técnicas se van a utilizar para recolectar y analizar los datos. En esta etapa se procedió a la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos o acontecimientos a ser investigados así como también la obtención de información de la población participante.

La recolección de los datos estuvo fuertemente influida por las experiencias y las prioridades de los participantes en la investigación en un contexto específico, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado predeterminado, los significados se extrajeron de los datos y se presentaron a otros, y no necesitan reducirse a números ni necesariamente deben analizarse de forma estadística. Los datos cualitativos fueron tomados como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Se debió tener presente algunas orientaciones que pueden facilitar el trabajo del investigador en su ingreso al campo como ser: considerar el problema de investigación en todo momento, establecer buenos vínculos con los informantes, registrar datos en forma de apuntes, esquemas, cuadros, diagramas, fotografías.

Todos estos insumos fueron productos de dos tipos de fuentes: primarias o secundarias. Las fuentes primarias fueron la información oral o escrita que fue recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, mientras que las fuentes secundarias, suministraron información básica, fue la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o

acontecimiento.

Un enfoque cualitativo busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual, cómo vive, se comporta y actúa la gente; qué piensan; cuáles son sus actitudes, etcétera. La tarea principal estuvo marcada en explicar las maneras en que las personas en situaciones particulares entienden, explican, toman acciones, y manejan sus situaciones cotidianas.

Fase de Análisis: se refiere al análisis y evaluación de la información para lo cual los datos se organizan, sintetizan y agrupan a fin de ir avanzando en conclusiones. Es la actividad de transformar un conjunto de datos con el objetivo de extraer información útil y facilitar así la formulación de conclusiones.

Fase informativa: consiste en la elaboración del informe o documento final que comunica los resultados de la investigación realizada.

La entrada al campo

El problema de análisis se abordó desde un estudio de caso enclavado en la comunidad educativa santalucense donde se pudo observar un trabajo colectivo, desde lo institucional y lo organizacional, con cambios estructurales de formatos. La idea fue relevar información que permita identificar si los centros educativos y culturales y sociales participan activamente del entramado social.

Fue impensable un trabajo educativo sin un vínculo con la comunidad. Lo cual llevó a pensar en el objetivo fundamental de esta investigación que fue poder analizar como los procesos de articulación y coordinación entre las instituciones pueden lograr la creación colectiva de alternativas innovadoras en la resolución de problemas para mejorar el escenario educativo. Teniendo en cuenta que fue necesario pensar los lugares y roles que se ocupan en la organización educativa para crear condiciones que puedan producir nuevas significaciones insertas en el aquí y en el ahora, es decir, pensar de otra manera frente a lo que está naturalizado y legitimado para posibilitar la construcción de nuevas soluciones.

La idea fue reconfigurar nuevos espacios pedagógicos, que trasciendan los límites de lo legitimado como la institución educativa, revisitando como educativos otros espacios que van más allá de los muros del edificio de dicha institución educativa. La tensión referida al espacio donde se desarrollan las situaciones educativas muestra claramente el conflicto entre lo instituido y lo instituyente.

Se procuró capturar datos sobre las percepciones de los actores locales desde adentro, a través de un proceso de profunda atención, de la comprensión empática, y de preconcepciones sobre los asuntos bajo discusión. Se trató de captar el significado de las acciones sociales (procesos, comportamientos, actos).

Los insumos apuntaron a proveer información que identificó si los distintos centros participaban de un entramado social, a su vez explicitar cuáles fueron las estrategias de intervención frente a un problema viendo si tienen carácter interinstitucional o intrainstitucional, como también analizar los aspectos de la cultura institucional que faciliten u obstaculicen los procesos de articulación y coordinación en el territorio.

Unidad de análisis-objeto de investigación

El entramado relacional fue configurado por el trabajo de las instituciones de la zona que estaban vinculadas: Escuelas, ONG, Liceos, UTU, centro de salud, MIDES; las que coexisten en un determinado territorio.

Este entramado pudo fundamentarse según la Dra. Zaremborg (2013)³, afirmando que diversos estudios de gestión pública empezaron a arrojar como resultado la necesaria *intervención/cooperación* de actores no gubernamentales y privados en los asuntos públicos, en coordinación con las actividades y responsabilidades tradicionales de los actores gubernamentales. Dicho entramado fue abordado para su análisis, como muestra teórica, desde un estudio de caso.

La unidad de observación fueron los diferentes referentes de las instituciones: docentes, educadores, y distintos representantes de la sociedad de Santa Lucía; mientras que la unidad de análisis fueron las prácticas de coordinación y articulación en el territorio.

El caso es la Red.

El caso es una entidad que en cierto modo, tiene una vida única. Es algo que no entendemos suficientemente, que queremos comprender y la mejor forma de conocerlo es realizar un estudio del caso. Y para conocer los integrantes del caso interesa saber tanto lo que tienen de único como lo que tienen de común.

Siguiendo la línea teórica de Stake (1998) se selecciona para este estudio de caso atendiendo el criterio de máxima rentabilidad, donde se pudo identificar informantes con quienes establecer una buena relación y estuvieron dispuestos a dar su opinión.

³ Quien ha ahondado en el tema de redes en políticas públicas

Parafraseando a Stake el estudio de casos es una base pobre para poder generalizar, ya que los resultados no se pueden extrapolar a otros escenarios similares. Sólo se estudia un caso, o unos pocos casos, pero se estudian en profundidad, propone soluciones más específicas a los problemas y establece un puente entre la teoría y la práctica. Se llega al fondo de cada uno, no para ver en qué se diferencia de los otros, sino principalmente para ver qué es, qué hace a la interna de su funcionamiento, se pueden dar determinadas generalizaciones para el caso, se podrían llamar generalizaciones menores, éstas eventualmente podrían modificar a las generalizaciones mayores.

Los estudios cualitativos no pretendieron generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, no buscaron que sus estudios lleguen a replicarse. Asimismo, se fundamentan más en un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas).

Es por esta razón que dentro del objeto de estudio de este caso se introdujo un referente externo a la Red pero a fin con la temática, como puede ser un representante departamental del MIDES con la finalidad de poder generar esa proyección del estudio del caso para visibilizarlo a nivel más de macroespacio. Entendiendo que el caso de esta Red social no es única, ya que hay muchas otras a nivel país. Por lo que el dominio empírico fueron todas esas redes sociales a nivel país. La idea fue no invisibilizar otras redes, sino que la idea fue obtener una visión global de todo ese conjunto de otras redes sociales que conformaron el gran universo.

Técnicas a usar

Dentro de las técnicas cualitativas a emplear como parte de la investigación en la fase de recolección de insumos se usaron:

A) Observación

El observador debió tomar notas con la mayor exactitud posible, describir la actividad en el orden que ocurra, proporcionar descripciones sin atribuir significado, separar los propios sentimientos de los hechos observados.

De acuerdo a Valles (1999) se dan distintos roles durante la observación y dependen del grado de ocultación o revelación del investigador y de su grado de involucramiento o no.

Y siguiendo el planteo de Corbetta (2007):

La distinción entre observación y observación participante es clara: la primera indica la técnica para la recopilación de datos sobre el comportamiento no verbal, mientras que la segunda hace referencia a algo más que una mera observación, e incluye la intervención directa del investigador en el objeto estudiado.

[...] Por consiguiente, podemos definir la observación participante como una técnica en la que el investigador se adentra en un grupo social determinado: A) de forma directa; b) durante un período de tiempo relativamente largo; c) en su medio natural; d) estableciendo una interacción personal con sus miembros; y e) para describir sus acciones y comprender, mediante un proceso de identificación, sus motivaciones (p. 304-305)

Según el mismo autor esta técnica presentó en el marco de esta tesis dos dificultades: la primera, la subjetividad del investigador, al describir la realidad en estudio, el investigador se describe a sí mismo; y como segundo, se da una falta de generalización de los casos estudiados, la misma se aplica para el estudio de uno o pocos casos, con gran profundidad, pero en pequeña escala.

En relación al escenario se debió tener en cuenta el número de participantes, la edad, el sexo, etc. Se realizó una contextualización que incluya descripción física del escenario, así como de las actividades observadas. Pues, las palabras y las acciones de las personas sólo pudieron ser comprendidas si se les analiza en el contexto en que fueron pronunciadas.

Otros aspectos, señalados por Campoy y Gómes (2015), se refieren a las ventajas de la observación participante. Entre las ventajas indican que se da una aproximación a la realidad de modo directo y se describe en el momento exacto que ocurre. Agregan que esta técnica facilita el acceso a datos restringidos y además permite una descripción ricamente detallada.

Para Ruiz (2012), la observación tiene un carácter intencional y sistemático y aunque la tendencia es a identificarla con la recogida sólo visual de los datos, la observación incluye el tacto, el olfato y el oído, capta todo lo potencialmente relevante mediante la utilización de diversos recursos. La observación permite examinar la realidad tal como ocurre sin ningún tipo de interferencia, o manipulación.

El mismo Ruiz (2012) enfatiza las dificultades en relación a fenómenos que no son observables directamente ya sea porque están latentes a niveles demasiado profundos o porque se encuentran dispersos, separados en piezas que hay que unir y ensamblar. Otros inconvenientes que señala, que emana de la recogida de información, se relaciona con la

relación emocional que puede establecerse al observar y los mecanismos que en consecuencia se ponen en marcha.

También se tuvieron en cuenta las siguientes sugerencias para la realización de las observaciones: solicitar permiso con antelación, elaborar guías de observación, anotar cuándo suceden las cosas, observar y escuchar atentamente, no influir en la conducta de las personas observadas, incluir en la guía de observación: fecha, hora y lugar.

Al realizar la entrada a territorio, se pudo hacer una observación sobre flujo de las instituciones dentro de cada institución. Por ejemplo, relacionamiento entre el personal, atención al público, presencia de cartelera informativa a los usuarios, etcétera. Todos elementos que mostraron un tipo de institución determinada.

Es importante considerar que en esta investigación quien la lleva a cabo fue parte natural de ese escenario, pues participó de él como una integrante más. De ahí los cuidados que debieron tomarse, como también lo plantean los autores anteriormente presentados, pues la subjetividad puede teñir los discursos de los otros integrantes dándole un enfoque determinado.

B) La entrevista en profundidad

La entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo, para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal. Se trata de una conversación intencionada, no un intercambio espontáneo, orientada hacia objetivos precisos siendo la pregunta el recurso utilizado.

Siguiendo a Corbetta (2007):

Podemos definir la entrevista cualitativa como una conversación: a) provocada por el entrevistador; b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación; c) en un número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognitivo; e) guiada por el entrevistador; y f) con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado (p. 344)

Según la conceptualización de Ruiz (2012):

(...) el entrevistador crea una situación concreta —la entrevista— que, lejos de ser neutral,

implica una situación única en la cual intervienen tanto el entrevistador como el entrevistado, dando lugar, con frecuencia, a ciertos significados que sólo pueden expresarse y comprenderse en este mismo marco de interacción mutua. La entrevista comprende un desarrollo de interacción, creador y captador de significados, en el que influyen decisivamente las características personales (biológicas, culturales, sociales, conductuales) del entrevistador lo mismo que las del entrevistado. (p.165)

Ruiz (2012) señala que la entrevista puede adoptar una serie interminable de formas diferentes desde la más común, la entrevista individual hablada, hasta la entrevista de grupo, o las desarrolladas por correo o teléfono, de forma estructurada y controlada o libre. Su duración puede reducirse a un breve intercambio de pocos minutos o varios días de conversación interminable.

En este trabajo de investigación se llevó a cabo según Ruiz un tipo de entrevista individual y monotemática y semi-estructurada.

Se entrevistó a los sujetos en forma individual, con un tema definido que es la articulación y coordinación del trabajo en un entramado social, con una tendencia a desarrollar un conjunto de preguntas predefinidas, pero en la conversación se dejaron abiertas las posibles respuestas para concatenar temáticas afines que no fueron contempladas en la pauta de entrevista. Esto quiere decir que se pudieron articular preguntas abiertas con preguntas cerradas así como pueden surgir nuevas preguntas que no estuvieron previstas en el guión.

Cuando se habla de entrevista semi-estructurada se piensa en un investigador que dispone de una serie de temas que debió trabajar a lo largo de la entrevista, pero pudo decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular la pregunta.

Se pretendió ahondar en un tipo de entrevista según la línea de pensamiento de Campoy y Gomes (2015), en donde la principal característica de la entrevista en profundidad es pretender comprender más que explicar; en donde no se espera respuestas objetivamente verdaderas, sino subjetivamente sinceras. El entrevistador adoptó la actitud de “oyente interesado”, pero no evaluó las respuestas (no hay respuestas correctas), permitiendo abordar nuevos temas a medida que salen, en una relación de confianza y entendimiento. Las respuestas fueron abiertas, sin categorías de respuestas preestablecidas.

También se respetaron las fases en esta técnica:

Introducción: en la cual se informó al entrevistado acerca del objetivo de la entrevista solicitando su colaboración proporcionando la información necesaria, detallándole además sobre el uso que se va a hacer de la información que facilite.

Desarrollo: el entrevistador realizó las preguntas de acuerdo con los objetivos de la investigación y el entrevistado brindó las respuestas

Cierre: las preguntas generalmente más abiertas que ofrecieron al entrevistado la posibilidad de hablar de lo que considera más importante.

Se llevaron a cabo cinco entrevistas donde estuvieron representados integrantes de la comunidad local (Escuela, Liceo, UTU, Club del niño, SOCAT-MIDES), representante de la coordinación de Mides a nivel departamental y un referente teórico del trabajo en redes.

El hecho de incorporar entrevistas no sólo a nivel local de la Red santalucense, sino a nivel departamental e incluso desde una orbe teórica del tema, fue justamente el aval que fundamenta que las conclusiones dadas a nivel micro-local no queden sólo en ese escenario, sino que la búsqueda de lo más macro-departamental posibilita ver el tema de la gobernanza más allá de lo local, viabilizando la temática en otros “géneros de tipos sociales” (microsociológico, agrupaciones parciales y macrosociológico) (Gurvitch, 1963, p. 11-14)

C) Grupo Focal o de Discusión

Los Grupos Focales son entrevistas grupales, donde un investigador y/o moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un grupo de personas discute en torno a un tema propuesto de particular interés, dentro de un corto período de tiempo.

La entrevista fue semi-estructurada con preguntas guía. Los participantes hablaron entre ellos mientras el investigador y/o moderador promueve y guía el debate y estuvo atento a las opiniones, las dinámicas que surgieron o actividades que se desarrollaron (consenso, explicaciones, etc.) durante la sesión. Fueron también importantes las interacciones entre los participantes del grupo y sus reacciones por el significado de los otros individuos. La planificación de las preguntas debieron ser concretas y estimular la discusión, buscando guiar la discusión de lo más general a lo específico.

La cantidad de integrantes del grupo fue de nueve personas, dependiendo de las características y las complejidades del tema a tratar.

Respecto a la selección de las/os participantes se tuvo en cuenta el contexto y los

antecedentes de las personas. Fueron seleccionados porque tienen alguna experiencia en común que resulta de interés para el estudio, pero la idea fue que no piensen igual con respecto al tópico que se va a discutir.

Si bien la mayoría de los/as autores/as aconsejan un grupo homogéneo cuando se exploran experiencias compartidas, otros/as señalan que dependiendo del estudio la heterogeneidad puede ser ventajosa porque facilita la profundización con base en diferentes perspectivas del problema.

Fundamentando estas características desde lo teórico se toman a los autores Delgado y Gutiérrez (1999): en donde el grupo de discusión no es tal ni antes ni después de la discusión. Su existencia se reduce a la situación discursiva en un intercambio de ideas y opiniones entre sus integrantes. La muestra no responde a criterios estadísticos, sino estructurales (pretende que estén representadas aquellas relaciones sociales que son de interés para el estudio).

Atendiendo el aporte teórico en esta aplicación de Grupo Focal se tomó como selección de integrantes un número de diez personas que comparten en común temas relacionados con problemáticas de alumnos que transitan por instituciones educativas, culturales, de salud. Se encontró en ese grupo representantes de: Escuelas y Jardines del CEIP, Liceo perteneciente al subsistema CES, Escuela técnica de la órbita del CETP, INAU, Centro Auxiliar de Salud, CAIF, Equipo de Esc. Disfrutables también del CEIP.

Para llevar a cabo el grupo de discusión se aprovechó, por un lado, una reunión de SOCAT-MIDES a nivel local, una MCZ en la ciudad de Santa Lucía donde intervienen la mayoría de los centros anteriormente mencionados. Por otro lado, se debió hacer otro grupo de discusión donde participan sólo las instituciones formales, ya que algunas instituciones formales no participan -en su mayoría- en las MCZ.

'Todo está en el texto (en el discurso)'

Frente a este cúmulo de información con tensiones generadas a la interna del discurso fue bueno poder realizar un análisis de los significados que poseen capacidad para hegemonizar los procesos dialécticos.

Seguramente se dieron discursos contradictorios en sujetos que contienen intereses sociales no definidos, por tanto fue complejo poder poner en marcha un frente común con objetivos claros destinados a la movilización y a la conquista de derechos.

Teniendo en cuenta estas premisas es que se tomó el análisis político del discurso como herramienta de interpretación de los insumos obtenidos a través de las técnicas de investigación aplicadas.

CAPÍTULO IV: LO ANALÍTICO

La Red local un caso en estudio

Antes de comenzar el recorrido analítico de las distintas voces de los actores sociales involucrados en esta Red santalucense es importante aclarar que se ha tomado como criterio metodológico el recurso estilístico de referirse a esta Red con mayúscula a diferencia de nombrar la red con minúscula cuando se hace alusión al término en forma genérica.

1. Análisis de Observaciones directas

Configuración básica de la Red: densidad, complejidad, intereses, distribución de roles, recursos, poder, intensidad de las relaciones

Aproximarse a la realidad social intentando observarla de modo directo, entero y en su complejidad, sin artificios ni simplificaciones y en el momento en que acontecen los fenómenos en estudio, constituye una gran oportunidad de la observación frente a cualquier técnica. Es por eso, que se consideró pertinente en este enclave temático partir de la observación directa del caso en cuestión que es la Red de relaciones de las distintas instituciones de la comunidad santalucense.

Para dar comienzo al análisis del trabajo en Red es pertinente iniciar el proceso a través de los insumos recogidos en la técnica cualitativa de observación, que permite no sólo conocer al objeto de estudio observado, sino elaborar un saber sobre él y hasta crear futuras estrategias de intervención.

La idea de esta observación es que tenga carácter panorámico (Morin, 1994) donde capte el conjunto del campo perceptivo, y analítica, distinguiendo cada elemento constitutivo de dicho campo de acción. Permite realizar un estudio holístico del hecho observado, y a su vez, analizar los detalles sin dejar de lado el todo.

Observar es: “El registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas” (Gómez, 2006, p.134); “Un proceso que requiere atención voluntaria e inteligencia, orientado por un objetivo terminal y organizado y dirigido hacia un objeto con el fin de obtener información” (De Ketele, 1984, p.21)

El observador construye significaciones cada vez más elaboradas a partir de la selección de información de primera mano, con posibilidades de seguimiento de casos. El mismo cuenta con su versión de la realidad, además de las versiones de 'otros significantes' que

pueden ser personas y/o documentos escritos. En este estudio, se realizó una observación simple por parte de quien investiga en una primera fase; y se debió recurrir luego a las entrevistas para dar el paso de conocer la realidad a través de esos 'otros significantes', ya que no se contaba con documentos escritos (llámese actas, material de archivo, apuntes, anales, notas reveladores de información, por ejemplo) que ayudaran a pintar más la realidad en estudio.

La filología entorno a redes se inspira en la teoría de la inter-organización, pues intenta describir este patrón de relación en términos de la regularidad de comunicaciones e interacciones. Conceptos básicos como frecuencia, proximidad y centralidad son utilizados para interpretar Red de relaciones institucionales, y dar respuesta a la primera dimensión de análisis planteada en este trabajo, que tiene que ver con la dimensión: 'Configuración básica de la Red: densidad, complejidad, intereses, distribución de roles, recursos, poder, intensidad de las relaciones'.

Considérese la mejor fuente para explicar las conductas de los atributos personales de los individuos el análisis de la estructura de la Red de relaciones sociales. Pues, el comportamiento de los individuos y las instituciones, sus normas y valores, están asociados a la posición ocupada en el sistema estructural de la Red de relaciones. El principio de análisis no son los individuos ni las instituciones sino las relaciones y las redes de relaciones. O sea, la unidad de análisis de este trabajo de investigación, como ya se ha establecido en el marco metodológico.

Pero a pesar de ello, se consideró bueno tomar la observación de la configuración básica de esta Red de relaciones de la comunidad santalucense como una información de carácter primaria y como base para iniciar análisis ulteriores.

Según Corbeta (2007), algunos posibles objetos de observación en un grupo son los siguientes: el contexto físico (ambiente, estructura del espacio, cantidad de sujetos involucrados); contexto social (ambiente humano, caracteres de los sujetos, actividades que desempeñan); interacciones formales y no formales (interacciones que se producen dentro de la institución donde existen vínculos prefijados y/o espontáneos); capital cultural, recursos humanos (este aspecto no es tácitamente de Corbeta) y económicos; interpretaciones de los actores sociales que integran las instituciones.

En cuanto al número de participantes de esta Red de Santa Lucía se puede decir que es

volátil ya que hay instituciones que estuvieron y ya no están (la mayor parte de las instituciones formales), otras que participan en forma esporádica ya sea por falta de tiempo, por falta de interés, por no sentirse involucradas en las situaciones problemáticas tratadas en la Red, y por otro lado, hay un bloque de instituciones que permanecen constantes, firmes y participantes en los abordajes planteados.

Las reuniones de Red en este territorio santalucense se llevan a cabo una vez al mes, o en situaciones de emergencia, es decir, cuando convoca una institución por alguna problemática puntual o por algún evento común en el que es necesario la coordinación de acciones en el territorio para cumplir el fin.

Dichas reuniones constan de un contexto físico variable, pues de todas las instituciones que participan en la Red, siempre hay alguna que ofrece un espacio libre para albergar a los integrantes y poder llevar a cabo la reunión. La disponibilidad de contar con un entorno de trabajo depende muchas veces de las actividades con la que cuentan las instituciones y los espacios libres que puedan generar, más allá de cuán espaciosas sean éstas.

Un detalle a tener en cuenta, que la institución que siempre está dispuesta a ofrecer espacios para trabajar, es aquella que siempre ha estado presente en las reuniones, desde que la Red comenzó a funcionar (tres años aproximadamente) e incluso antes cuando sesionaban como 'Espacio de la red de Infancia y Adolescencia', tiene una integrante que posee perfil de líder, es resolutiva y tiene conexiones con Inau ya que ella también trabaja allí, y el hecho de estar tantos años involucrada ha favorecido el estrecho vínculo con la referente del MCZ de MIDES pues ésta se apoyó mucho en ella para conocer y entrar en la comunidad santalucense. Se visualiza aquí una relación marcada por lo afectivo-social.

Existe por tanto, capacidad de iniciativa en los distintos centros de acción, con mayor o menor intensidad según la institución, pero éstas son generalmente coyunturales, referidas a cuestiones con baja proyección estratégica, y ligadas mayoritariamente a los intereses de los grupos de mayor poder local en lo decisorio.

Este último dato también habla del poder de algunos actores de la Red de relaciones. En el caso de esta Red el poder está dado en el nivel de tomar decisiones para la implementación de estrategias, más que en un poder de resoluciones decretadas.

Si bien en cuanto a las funciones que desempeñan los integrantes se encuentran en un

plano heterárquico (Dabas, 1993), se observa que la referente de la MCZ-SOCAT es quien lidera las conexiones de esta Red de relaciones local con la Dirección Departamental del MIDES. O sea, que la mirada que se puede tener más allá de la Red sólo se hace a través de esta institución y en aspectos muy puntuales, se podría decir de corte administrativo. Por lo que se puede observar y teniendo en cuenta el marco teórico abordado, que MCZ-SOCAT es la institución que tendría más intensidad relacional, o sea más posibilidad de conexiones con otras instituciones; y a su vez tendría débil fuerza en la relación pues no logra que otras instituciones se unan a la participación de la configuración que está establecida como Red.

Las interacciones que se dan entre los integrantes de la Red son variadas, hay apegos afectivos y hay relaciones de trabajo muy formales. Sí hay mucho diálogo, se comparte y sociabiliza la información que cada uno puede aportar, se opina sobre una situación problema que alguna institución traiga a la mesa de trabajo con el afán de sumar ideas para la solución, estableciendo una mirada holística del caso. Se observó el ético tratamiento del problema que se presenta. Es decir, se formula con claridad el problema, sus causas, recogiendo toda la información relevante, se distingue el hecho en sí, de interpretaciones derivadas, suposiciones, comentarios, rumores. Se democratiza la información del hecho, para que todos tengan los máximos insumos al momento de considerar las diversas perspectivas de los implicados en la búsqueda de estrategias de resolución. En este caso, y atendiendo a lo establecido en el marco teórico, la participación da lugar a la toma de decisiones y no simplemente a estar informado.

Por otro lado, también se da la comunicación para las convocatorias de las reuniones a través de la tecnología (correo electrónico y/o whatsapp) y a veces se resuelven algunas cuestiones triviales pero urgentes también a través de estos dispositivos.

Los diálogos establecidos muchas veces no son consensuados, pero sí discutidos e intentan llegar a acuerdos. Los mismos son respetados por todas las instituciones que forman la Red de relaciones.

Se ha trabajado mucho en actuaciones estratégicas en el territorio, lo que implica no solamente el ejercicio de una mirada planificada, que podrá adoptar la figura de un Plan estratégico para el Desarrollo Local, sino una actitud compartida por la diversidad de actores del territorio de generar conocimiento e información pertinente, es decir se apuntaría a un trabajo de gobernanza. Esta es una apreciación desde la observación, posteriormente se verá

en qué medida esta gobernanza se reafirma o no. De acuerdo, al marco teórico dicha gobernanza maneja una primacía de los procesos sinérgicos sobre la suma de las acciones individuales.

Las agendas de trabajo nacen a raíz de situaciones emergentes claves, pero siempre se conserva la línea de trabajo que el propio MIDES impulsa. Los actores locales deben considerar las articulaciones verticales, pero fundamentalmente atender las coordinaciones horizontales estratégicas para el desarrollo local.

Como se ha señalado en el marco teórico, la idea central es que el desarrollo local se construye en un marco de relaciones horizontales entre los actores. Esto implica densidad institucional, redes, capital social. Una adecuada gobernanza con reglas de juego pactadas que faciliten los diálogos en un marco de relaciones de poder.

2. Análisis de Entrevistas

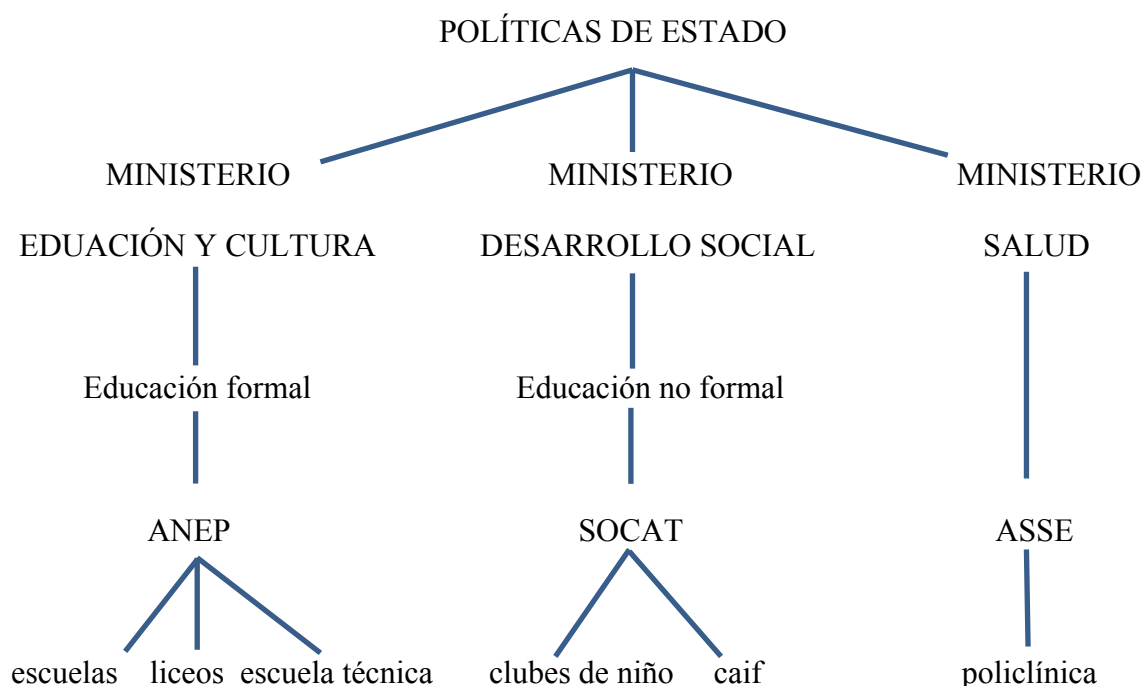
El discurso del texto estará conformado por el relato de la experiencia y la mirada de diferentes actores que permitirán construir una narrativa, pensada desde lo personal a lo institucional, desde los individuos a las configuraciones sociales, en un escenario donde se analizarán las repercusiones a nivel social. Todos ellos forman parte de un ambiente que va más allá de las fronteras físicas de las instituciones educativas. Por lo que, pensar así en la interrelación de estos actores implica repensar los formatos, pues la mirada está puesta en los procesos de apropiación que van realizando los distintos participantes. No hay un depositario del saber, sino que los saberes circulan y son transformados y validados. Lo que se busca es que los significantes flotantes (Southwell, 2012) intenten conceptualizar la lucha por fijar ciertos significantes con determinados significados de acuerdo al rol que tienen en la estructura de la red Social. Siguiendo a Laclau, por decirlo de alguna forma, son significantes que están en disputa entre “diversos procesos hegemónicos”.

Se podría decir que el ambiente es el espacio físico más los roles que se le adjudican a cada uno de los participantes. El armado de este espacio es parte del andamiaje que posibilita el desarrollo de determinados aprendizajes que vincula a las instituciones educativas con la comunidad en la cual forma parte; y de la cual se nutre en la búsqueda de significados que le sean propios.

Las voces polifónicas que arman este trabajo en Red invitan a repensar según el lugar de

posicionamiento cómo se despliega la gobernanza, entendiéndose como una nueva forma de gobernar, promoviendo un estilo de gestión desde la participación social. También es importante resaltar que el tipo de gobernanza que se propone es un estilo proyectivo pues implica los procesos que deben darse para lograr un proyecto exitoso.

Los insumos serán recabados desde varios posicionamientos ya que los actores-agentes de esta Red en cuestión pertenecen a varias instituciones: centros educativos pertenecientes a distintos subsistemas de educación formal: CEIP referidos a Escuelas; CES teniendo en cuenta Liceos y CETP con la Escuela Técnica en el departamento de Canelones, ciudad de Santa Lucía; así como también otras organizaciones socio-culturales y de la salud de la comunidad que establecen conexiones con los centros educativos seleccionados (Centros de Atención Integral a la Infancia y la Familia - Plan CAIF; SOCAT; Club del Niño del MIDES ; Policlínica de la Administración de Servicios de Salud del Estado de la órbita de ASSE).



Para la presentación del análisis de dichos discursos se establecerá una estructura de trabajo atendiendo a las categorías presentadas en la Introducción. En este caso con los insumos vertidos en las entrevistas se tratará de dar respuesta a las categorías de análisis respecto a dos de las dimensiones.

Posicionamiento y prácticas interinstitucionales desde el centro educativo

Parafraseando a Dabas (1993) la red Social es un sistema abierto, multicéntrico, heterárquico, que a través de un dinámico flujo entre los integrantes de un colectivo donde participan diversas instituciones, llámese familia, escuela, hospital, centro comunitario, etcétera; con integrantes de otros colectivos posibilita la potenciación de recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones, optimizando los aprendizajes al ser éstos socialmente compartidos.

Las redes son una tipología donde habitan una variedad de actores/organizaciones, de muy diversa índole, cada una con recursos específicos que puede aportar y que generan una dinámica de cooperación/conflicto constante.

Las relaciones pueden ser fuertes, débiles e inexistentes. Las fuertes están caracterizadas por tiempo dedicado, intensidad, intimidad y compromiso. Las débiles, en cambio, son aquellas cuya vinculación es poco más que de simple conocimiento.

La entrevistada 1 acota: “La participación requiere de tiempo, intercambios varios y concesiones”; y la entrevistada 2 aclara que los aspectos negativos de la Red son los escasos tiempos para articular y coordinar. Ambas informantes corresponden a instituciones formales.

Frente a estos comentarios se podría enmarcar esta Red de la comunidad santalucense dentro de los marcos: fuerte e inexistente; según las instituciones que se considere en relación. Dentro de las instituciones socio-culturales, de salud, y algunas de orden formal se pueden observar relaciones fuertes; así como también dentro de todas las instituciones formales.

Pero entre algunas instituciones formales y el resto de las instituciones de la comunidad no existe relación. La educación formal considera esos vínculos poco efectivos.

La entrevistada 4 aclara: la falta de involucramiento de las instituciones “[...] lleva a que no exista una participación real de todas las instituciones”. Esta intervención es una crítica fuerte a la noción de gobernanza, la misma se ve cuestionada.

Al respecto la entrevistada 1 opina:

El trabajo coordinado se ha hecho viable en la comunidad ya que hace varios años que se vienen estrechando los vínculos interinstitucionales en la ciudad de Santa Lucía [...]; en donde la MCZ de MIDES ha hecho en lo posible de conexión entre los centros formales y no formales.

Es importante aclarar que esta entrevistada pertenece a una organización no gubernamental de la Red.

Esta característica de la Red en cuanto a intensidad relacional se retoma de esa palabra dicha por la informante 'en lo posible'. Se recuerda, siguiendo la línea de pensamiento del marco teórico, que la intensidad relacional, tiene dos aspectos importantes: la centralidad de las posiciones de instituciones; y la fuerza en la relación entre los niveles micro (relaciones diádicas) y macro (articulación de subredes en un sistema social).

Entiéndase por centralidad la posición de cada institución en la estructura de la red. Este aspecto es clave, pues las instituciones que ocupen posiciones centrales tienen mayor cantidad de conexiones directas con las otras. Es válido aclarar que difiere el término centralidad de jerarquía. Mientras la centralidad es la mayor capacidad de conexión; la jerarquía es el prestigio de una posición. De modo, que en una estructura centralizada de relaciones simétricas no hay jerarquía.

Y de acuerdo, a la última entrevistada esta centralidad estaría dada a través de las Mesas de SOCAT. Ya que sería el organismo social que de alguna manera tiene conexión con el resto de las instituciones de la comunidad santalucense.

Aunque, y siguiendo con la línea teórica, la fuerza en la relación (el otro aspecto de la intensidad relacional) entre dos instituciones en una determinada comunidad, hará que nuevas instituciones de esa misma comunidad se vinculen a los primeros. Este aspecto, no está todavía instituido en la Red santalucense, ya que hay instituciones, fundamentalmente formales, que quedan por fuera del grueso de la estructura instaurada al momento de ser convocadas. Esto tiene que ver con los procesos de articular y coordinar.

Cuando se le preguntó a los entrevistados acerca de qué es coordinar acciones, inmediatamente asociaron este proceso como requisito *sine qua non* para que se de la articulación de los actores locales para la viabilidad de los objetivos comunes. “Articulación

es el vínculo que permite a dos o más instituciones y organizaciones, actuar en torno a una situación dada” (Entrevistada 1). De acuerdo a las entrevistadas, todas acuerdan que ambos procesos son parte de un mismo paradigma.

Siguiendo la línea de pensamiento de Marsiglia⁴(2010):

La articulación tal como la hemos entendido, no es posible en todos lados, ni tampoco entorno a todos los temas. Hay asuntos que tienden más que otros a lograr un mínimo de cooperación en el territorio; el desafío está en identificarlos y trabajarlos en cada realidad local. Se trata de aquellos umbrales mínimos necesarios para que los objetivos sean alcanzados, esos objetivos que se revelan multidimensionales y que su priorización y concreción, tiene que ver con las características específicas de los territorios considerados. (p.14)

Siguiendo a Marsiglia la construcción de esos condicionamientos mínimos requiere que en los territorios se genere un clima favorable a la articulación, que promueva una identidad cultural proclive a esa articulación (propensión al encuentro con el otro), reconociendo y aceptando al diferente con capacidad para el diálogo, la negociación y la búsqueda de acuerdos multiactorales que se atrevan a ceder poder y a identificar temas comunes.

Si se analizan en la Red de relaciones santalucense estos mínimos que propone el autor se observó que la identificación de temas comunes es la carencia fundamental. Ya que en esa Red de relaciones las instituciones educativas formales están mayormente por fuera, son las mínimas las que participan. Parafraseando a Laclau se retoma la idea de que en una Red de relaciones con intereses o temas no definidos ésta se debilita como estructura, y hace que algunos integrantes pierdan la capacidad de querer participar de la misma, pues no hay elementos comunes que los una.

Esto es muy claro en la Red de relaciones de la comunidad santalucense planteada como está, pues Socat como organización nucleadora convocante es débil en sus relaciones con otras instituciones, ya que presenta muchas veces objetivos poco atractivos, que no colman las expectativas de las instituciones formales; y de ahí el debilitamiento de la Red de relaciones.

Red social entendida como dispositivo

⁴Magíster en Desarrollo Local por la Universidad Nacional de San Martín (Argentina) y la Universidad Autónoma de Madrid.

La posibilidad de que otros actores sociales formen parte de la vida escolar constituye un punto de partida para que la gestión institucional resulte más democrática y ajustada a las expectativas sociales de su entorno. Estaríamos frente a lo que conceptualizamos como gobierno relacional o gobernanza, una especie de complejas relaciones entre actores sociales, privados y gubernamentales.

A pesar de la importancia de este trabajo de interinstitucionalidad (Andrés Abad, 2014) no se debe descuidar el aspecto que plantea una de las integrantes de la Red perteneciente a un CAIF (entrevistada 3):

La importancia de que exista una legitimación por parte de todas las instituciones involucradas con el trabajo familiar (salud, vivienda, alimentación, educación, etcétera) y una valoración real del trabajo en Red, muchas veces termina quedando en las buenas voluntades de los integrantes de las diferentes instituciones involucradas en ese momento. Lo cual lleva a que no exista una participación real de todas las instituciones.

El principio de análisis no son los individuos ni los grupos sino las relaciones y las redes de relaciones. Aunque las redes existen debido a la interdependencia entre la diversidad de actores que se mantienen durante un tramo importante en el tiempo. La categoría analítica de red social como serie de vínculos entre un conjunto definido de entidades sociales, implica que los vínculos existentes entre los elementos cumplen determinadas características que influyen en las conductas de quienes son sus actores. Algunas de ellas son: intensidad relacional, posición del actor social, accesibilidad al rol, grupos de equivalencia estructural en cuanto a la función, intereses compartidos.

En este trabajo dentro de las características precedentemente mencionadas, se hará hincapié en la intensidad relacional, que nos proporciona información sobre la posición ocupada por las instituciones dentro de la estructura de la Red, de la que se deriva la posibilidad y capacidad de acción la institución.

Se considerará en la intensidad relacional, dos aspectos importantes: la centralidad de las posiciones de instituciones; y la fuerza en la relación entre los niveles micro (relaciones diádicas) y macro (articulación de subredes en un sistema social).

En primer lugar, la medida de la intensidad relacional se emplea para considerar la centralidad de las posiciones de cada institución en la estructura de la red. Este aspecto es

clave, pues instituciones que ocupen posiciones centrales tiene mayor capacidad de incidir en la opinión de los otros.

En segundo lugar, la fuerza en la relación entre dos instituciones en una determinada comunidad, hará que nuevas instituciones de esa misma comunidad se vinculen a las primeras.

Si consideramos estos dos aspectos de la intensidad relacional se pudo apreciar un análisis pertinente respecto a los inconvenientes que pueden desprenderse de una super-posición de instituciones respecto al rol de cada una y es el nivel de las sobre-intervenciones en territorio, que en lugar de favorecer, perjudicaría en la búsqueda para la resolución del problema.

La entrevistada 5 observa:

Otro aspecto a problematizar sería el poder visualizar las sobre-intervenciones que se realizan hoy en día en una sola situación familiar. Ejemplo: ETAF, INAU, Poder Judicial, CAIF, Clubes de niños, Escuelas, Liceos, UTU, Comuna Canaria, MIDES, ASSE, etcétera. Todas ellas tratando de intervenir, pero en muchos casos no realizando las coordinaciones pertinentes con las otras instituciones. Lo que genera una super-posición de funciones. En el peor de los casos conflictos a nivel de las instituciones para sobresalir en el nivel de intervención.

Aquí se puede analizar un visión que registra un aspecto negativo de la interinstitucionalidad, una faceta que redundante en la poca operatividad del sistema de una red; una superposición nociva y tóxica para el ágil funcionamiento de los resultados buscados. Recordar lo que plantea Ballester (2004), que en la actualidad, las necesidades y las demandas de intervenciones profesionales, han aumentado y en consecuencia también aumenta la búsqueda de soluciones, lo interesante es poder afrontar los espacios de intersección sin causar excesos y conflictos.

Pareciera que las familias más vulnerables son las más permeables a las múltiples intervenciones e instituciones que participan, y muchas veces no todas las organizaciones o instituciones que son parte de la Red tienen los mismos objetivos o parten del mismo marco teórico. Lo que genera un desperdicio de recursos estatales principalmente y una invasión a las familias participantes. No generando autonomía, ni resolución de conflictos por parte de los adultos referentes de estas situaciones familiares, promoviendo todo lo contrario un

círculo de dependencia y de asistencialismo permanente. La gran pregunta sería, que pasa cuando las instituciones finalizan su trabajo con las familias: ¿podrán ellas generar sus propias respuestas a las problemáticas que se le presentan?; o ¿siempre necesitarán de una institución mediadora?

3.Análisis de Grupo Focal

Esta técnica de Grupo Focal hace referencia a entrevistas grupales, donde un investigador y/o moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un grupo de personas discute en torno a un tema propuesto de particular interés, dentro de un corto período de tiempo. Dicha técnica se puede usar en distintos momentos del proceso investigativo. En esta propuesta de trabajo se ha valorado para evaluar y/o analizar el desarrollo de los procesos de articulación y coordinación en la Red. Produciendo discursos particulares y controlados que proyecten hacia otros discursos generales más macrosociales.

Como Delgado y Gutiérrez (1999) lo plantean este grupo focal ha instaurado un espacio de opinión grupal, tratándose de un intercambio de ideas y opiniones entre sus integrantes. En el mismo han participado representantes de nueve instituciones: Maestra de Escuela de Tiempo completo, Directora de Jardín de Atención a la Primera Infancia del CEIP, Directora de Escuela Habilitada de Práctica, un representante de INAU, una profesional médica del Centro Auxiliar de Salud, Subdirector de un Liceo, Asistente Social de un CAIF, Directora de UTU, Psicóloga del Equipo de Esc. Disfrutables de CEIP. El espacio utilizado fue el de las MCZ.

Es importante detallar que para escuchar las voces de la mayoría de las instituciones formales se debió recurrir a la realización de otro grupo focal, ya que estos no participan a nivel de MCZ, por lo que se usaron las Juntas de directores de instituciones educativas formales del CEIP.

Por ejemplo, al preguntar sobre el concepto que se tenía sobre la articulación, en el Grupo Focal viabilizado en la Junta de Directores la respuesta fue muy sesgada: “la articulación es la actuación de varias instituciones educativas: primaria, secundaria y UTU”. Como se puede apreciar el ámbito de trabajo articular en Red queda limitado a determinadas instituciones: las formales educativas. Esta enunciación fue asentida con un gesto con la cabeza por otro integrante del grupo, también perteneciente al sistema formal.

Sin embargo, otro integrante del grupo afirma haber participado en “(...) convocatorias desde otras instituciones educativas formales, no formales y otras organizaciones. En algunas oportunidades he sido convocada y en otras he sido convocante”.

Y continúa diciendo: “Las instituciones educativas en sus docentes y directores son los que expresan o hacen visible una situación y requieren o generan las articulaciones necesarias con otros centros educativos, de la salud, privados, culturales, etcétera.”. Esta característica tiene que ver con la capacidad que tienen las instituciones de la comunidad santalucense de apertura frente a la búsqueda de soluciones. Es parte de la cultura organizacional de los centros que componen la Red de relaciones. Reafirmando esta premisa se plantea un trabajo de redes sociales bajo la óptica de la participación para transformar la realidad existente.

Por ello, al momento de la selección de las/os participantes del grupo focal se ha tenido en cuenta el contexto y los antecedentes de las personas los cuales deben ser similares. Son seleccionados porque tienen alguna experiencia en común que resulta de interés para el estudio y a pesar que lo recomendable es que no se conozcan porque se considera que la familiaridad puede inhibir la participación, en este caso el conocimiento del otro favorece y estimula la fluidez del diálogo. Por otro lado, la heterogeneidad puede ser ventajosa porque facilita la profundización con base en diferentes perspectivas del problema.

Entre los aspectos a analizar se encuentran: las palabras o conceptos utilizados por los participantes; el contexto, el estímulo que produjo el comentario; la consistencia, qué cambia y por qué cambia el comentario; la frecuencia y extensión del comentario, su intensidad y especificidad; las grandes ideas o los hallazgos más significativos.

Al terminar cada grupo focal la tarea es considerar que los insumos recogidos atenderán de alguna manera a las categorías de análisis pertenecientes a dos de las dimensiones abordadas en esta investigación. Para ilustrar de la mejor manera la realidad construida se seleccionarán citas textuales de los informantes que mejor representen los hallazgos conseguidos.

Cultura organizacional del centro y trabajo con otras organizaciones

Toda institución posee determinadas características que le son propias, son inherentes a ella pero el entorno social en la cual está enclavada posibilita la reafirmación de las mismas.

Eso hace a lo que se denomina cultura de la institución, que de alguna manera impregna y es impregnada por los flujos que la transitan, que fundamentalmente se limitan a cuatro: los problemas, las soluciones, el discurso de los sujetos participantes y las oportunidades de opciones.

Parafraseando a Mintzberg (1979) una institución es dependiente de su entorno para su supervivencia. Puede sobrevivir sólo adaptándose a su entorno.

Al respecto la integrante 5 explicita:

Sabemos que para trabajar mejor es necesario tender acciones con otras instituciones. La complejidad de las situaciones hace necesario analizarlas considerando diversas variables que permitan pensar posibilidades de acción en conjunto con otros centros de la comunidad, de la ciudad.

Siguiendo el pensamiento de Imízcoz (2004):

La cultura, las instituciones, el poder político, no existen fuera de las personas, están encarnados en ellas o 'son llevados' por ellas. Por ello mismo, los actores actúan con sus atributos y con su cultura: con su riqueza, con su estatus, con sus atribuciones jerárquicas, con sus valores, con sus convicciones y sus dudas, con sus normas e instituciones, con su interés y desinterés, etcétera. (p. 115-140)

El sujeto social como miembro de la institución deja de lado su individualidad para establecer un pasaje hacia configuraciones sociales, en donde el interés pasa a ser colectivo y la búsqueda de soluciones también son compartidas. “(...) cuando nos enfrentamos a un problema, nos ponemos en situación para juntos pensar qué hacer. Aunque hay acciones que ya están como dentro de un protocolo. Acciones que han sido pensadas en conjunto” (aclara una informante). Son parte de la cultura de la institución, de su esencia.

Concluyó dicha informante:

(...) es imposible, que una política pública de cualquier importancia pueda resultar del proceso de decisión de un único actor individual. La implementación es sin duda el resultado de la interacción entre distintos actores con intereses y estrategias bien distintas.

Fortaleciendo la idea de lo importante que es trabajar con otros agentes fuera de la institución educativa para potenciar aprendizajes colectivos frente a resoluciones compartidas se toman palabras de la autora argentina Guillermina Tiramonti (2003) quien plantea en relación a este tema basado en la aparición de otros agentes en la transmisión de información y heterogéinización de las demandas que reciben las instituciones educativas, como fundamental para asegurar el desarrollo de los educandos en condiciones de buena calidad.

Una de las integrantes del grupo focal entiende que la articulación y la coordinación territorial deberían darse en un mismo espacio geográfico. La articulación territorial hace referencia a la integración de dos o más organizaciones o instituciones de una misma zona. La coordinación interinstitucional implica la necesidad de complementar nuestras acciones con las otras organizaciones que operan a nivel local.

La facilitación de las articulaciones en el territorio demarcado en la ciudad de Santa Lucía está dado porque hace casi veinte años se mantuvo el Espacio de la red de Infancia y Adolescencia. Un espacio de encuentro mensual entre varias instituciones de la zona: salud, educación, infancia, cultural, arte, recreativo, etcétera, con el objetivo de articular el trabajo con las familias de la zona especialmente apuntando a fortalecer a la infancia y a la adolescencia.

Desde hace tres años se suma la presencia de los equipos de SOCAT, que tiene como uno de sus objetivos el trabajo en las MCZ, apostando a la participación de instituciones de la localidad, con el propósito de elaborar proyectos para solucionar problemas de la infancia y la adolescencia de un mismo territorio.

Respecto a la articulación como proceso que genera nivel de permeabilidad hacia la apertura una informante dice: “la articulación genera acciones que se hacen desde el centro hacia afuera del mismo, con otros centros, como una necesidad de relacionar lo público y lo privado, o no gubernamental (...)”

Progresivamente han desaparecido las fronteras entre el gobierno y otros actores en la elaboración de políticas públicas. El elemento fundamental pasa a ser la coordinación entre actores gubernamentales, privados y sociales como clave para el logro de los objetivos de una política pública determinada. Entendiéndose la gobernanza más allá de lo local.

La necesidad de articular con diferentes instituciones surge de las problemáticas

multicausales por las cuales atraviesan las familias con las que se trabaja cotidianamente. Una sola institución no puede dar respuesta a las diversas problemáticas por las cuales atraviesa una familia: vivienda, salud, educación, alimentación, violencia intrafamiliar, etcétera. Por eso es fundamental poder coordinar y formar alianzas entre varias instituciones de la zona. Otra informante opina: “Articular es cruzar las intervenciones desde las distintas áreas institucionales, es decir desde la especificidad, compartir y crear estrategias en conjunto para resolver temas de interés general”. Aquí ya se está hablando de compartir proyectos, pensar planificaciones colectivas, acciones en común.

El propio MIDES (2013) plantea:

El paradigma desde el cual el docente mira a los alumnos y sus familias es como sujetos de posibilidad. Esto significa que en conjunto debe construir el sentido del proceso pedagógico, la intervención pedagógica debe estar basada en el reconocimiento, en generar un encuentro donde las expectativas mutuas y los intereses se ponen en juego (p. 31).

El análisis reticular tiene como principal objetivo la búsqueda de las determinaciones estructurales de la acción humana, y no de las motivaciones individuales. Este enfoque reticular presupone que las estructuras se manifiestan en la forma de los vínculos existentes entre los nodos diferenciados que integran la red de relaciones, siendo estos nodos distintas instituciones formales o no formales. La red de relaciones se transforma pues, en conjuntos de vínculos entre nodos. Estos definen un retículo social de flujo de información, de bienes, de recursos, de influencia.

Respecto a esta dinámica de Trabajo en Red, en esta comunidad socioeducativa santalucense también se intenta llevar a cabo trabajo en redes focales o nodos, en la cual una de las instituciones convoca a las otras que trabajan directamente con una determinada situación familiar, con el objetivo de delinear acuerdos en común frente a esa situación emergente. Esa es una de las acciones concretas que se realizan con mayor frecuencia en esta zona.

Una integrante del Grupo Focal afirma:

En general se logran acuerdos a la hora de pensar en los derechos vulnerables y en identificar las posibilidades de acción: compartir información, pensar estrategias colectivas, realizar entrevistas de orientación en forma conjunta, acceder a los referentes institucionales en múltiples instancias (...)

Este planteamiento hace promocionar una perspectiva reticular, donde la estructura es un condicionante principal de la formación de interés colectivo, de la definición de objetivos, de la constitución de las organizaciones y alianzas, y de la planificación y viabilidad del desarrollo. La estructura de la Red vendrá determinada por las pautas o regularidades en la forma de vinculación que emergen de los conjuntos relacionales. Dicha estructura es concebida como redes de relaciones sociales más que como conjunto de individuos, que surgen en forma no arbitraria. Esto reafirma la idea de que en una Red los conjuntos relacionales surgen como una necesidad de involucramiento y compromiso de los sujetos que la componen en un territorio determinado. La informante a nivel departamental confirma: “Todos los procesos (de articulación y coordinación) son distintos en los distintos territorios porque también las instituciones son las personas que la componen, las integran y las representan” y esas personas serán distintas según la estructura de relaciones a la cual pertenezca.

Las dificultades principales se basan en poder tener entre todos los integrantes de ese espacio, un mismo marco teórico conceptual. Para luego de estos, poder acordar objetivos comunes. Se logran establecer acuerdos en actividades comunitarias. Ya que como afirma una integrante del grupo focal, uno de los aspectos positivos de la Red “(...) son los acuerdos institucionales que se establecen en conjunto para ser respetados”.

Desde este entramado de conceptos teóricos, la perspectiva de discurso permitió dar cuenta de las contradicciones y complejidades que se ponen en juego al abordar estos temas. Para ello, una serie de procesos analíticos resultaron útiles para comprender desde tal complejidad nuestro objeto de estudio. Operaciones como antagonismo y equivalencias, relaciones entre significantes y significados, relaciones entre el orden simbólico, el real y el imaginario (Castoriadis, 2010) aportaron elementos fundamentales a esta mirada.

Si se toma la idea de Bourdieu (2002) se sabe que las instituciones existen socialmente como sistemas simbólicos, consisten en asignar significados a símbolos y hacerlos valer como tales. En las instituciones se objetivan sentidos que son individualizados en *habitus*.

Estos a su vez son una función de la posición en el espacio social, demarcan lo decible y lo pensable para cada situación social y para los sujetos involucrados y constituidos por ellas. Por tanto, las instituciones estructuran y son determinadas por un campo de discursividad, actualizado mediante las estrategias desarrolladas por los propios integrantes.

Dicho discursos se adaptan según los contextos, la informante a nivel departamental en su cargo de gestora afirma:

Se desarrollan distintos niveles de vínculos y discursos en las instituciones. Algunos tienen que ver más con una fase de información y otros con estrategias de procesos en conjunto, de construcción de proyectos. Entonces la articulación y coordinación se dan en distintos niveles según el contexto.

Algunas instituciones tienen por tanto un discurso tendiente a brindar información y otras de producir estrategias para la resolución concreta de problemas. Esto es lo podría ser una variable del fracaso en las redes de relaciones, ya que algunas instituciones se focalizan sólo en brindar información mientras otras les interesa plantear estrategias concretas para resolver situaciones que se les plantean.

Aquí se presenta un sentido positivo respecto al trabajo en Red, aunque se hace alguna salvedad, reconociendo debilidades por parte de una integrante del grupo focal, y termina la misma planteando la variable condicionante que necesariamente debe darse para que se esté hablando de un verdadero trabajo en Red:

En las Redes se crean procesos positivos. Si tenemos un espacio donde podés intercambiar información, esto ya modifica la actuación de las instituciones. Habrá más momentos de compartir información, actividades, estrategias de resolución de problemáticas socio-educativas, de planificación colectiva, con revisiones constantes, evaluando precisamente procesos para mejorar líneas de acción. Aún falta mucho para profundizar en estos procesos que puedan ser más de traspaso de información a procesos que impliquen articulación y trabajo coordinado en términos de interinstitucionalidad, donde lo que se comparte es la búsqueda de soluciones en conjunto frente a situaciones problemas que no admiten una única mirada para su resolución, sino que necesitan el apoyo mancomunado de varias personas involucradas e implicadas, con alto nivel de compromiso para dar respuesta al emergente.

Otras de las variables que opera como dificultad es la importancia o relevancia que cada una de las instituciones participantes le da al trabajo en Red, se sabe que en algunas de ellas

(CAIF, por ejemplo) forma parte del trabajo cotidiano o sea está contemplado dentro del Proyecto Institucional el trabajo en Red; pero en otras instituciones (educación, salud, vivienda, etcétera) no hay un tiempo real destinado a estos espacios y en muchas oportunidades termina relegándose a una decisión e interés personal de los diferentes actores participantes.

Otra de las informantes del grupo focal explicita razones que explican determinados obstáculos que se dan en la Red: “No siempre se avanza o alcanzan soluciones o respuestas a una situación por falta de tiempo para intervenir”.

Frente a estas dificultades algunos de los integrantes plantean la importancia del diálogo para poder poner en claro en qué focalizará cada institución y a su vez si es viable con lo que la Red a nivel más general se plantea.

Fundamentando esta postura se toma a Fraser (1991):

(...) las demandas particulares sobre necesidades son dialogadas internamente; (...) El carácter dialógico, cuestionador del habla está relacionado con la disponibilidad, en una cultura, de una pluralidad de discursos en competencia y de posiciones de sujetos desde los cuales se los articula. (p. 9-10)

Uno de los integrantes del grupo evoca de alguna manera el planteo de Fraser (1991) diciendo:

(...) es clave que en la institución se fomenten canales de comunicación, para que todos hablemos de lo mismo. El buen diálogo hace a un clima dentro de la institución, propiciará ponernos de acuerdo al momento de pensar agendas y proyectos.

La calidad del grupo de trabajo depende de la calidad de sus diálogos. Será necesario tener presente el propósito de los mismos, puede ser para informarse, para abrir posibilidades, para acordar líneas de acción, para mejorar el vínculo interpersonal.

Claro que en ese intercambio de ideas no todo fluye de manera armónica hay momentos que se suscitan acuerdos, pero los hay de conflicto. Para que haya conflicto se requiere un otro con intereses, miradas o posiciones opuestas o divergentes.

Francia (2013) al respecto dice:

Trabajar en conjunto no significa consenso absoluto, no significa que los individuos deban someterse a la opinión de la mayoría, generando así acuerdos superficiales que luego no se cumplen. Es preciso organizar los espacios necesarios para confrontar ideas, en una discusión de progreso, enriquecedora, para realizar los acuerdos básicos que permitan ir transformando paulatinamente modos de hacer individualistas en modos colectivos de trabajo profesional (p.14)

En la red las instituciones presentan diferencias en sus opiniones, en su enfoque ante la resolución de una situación determinada, es un escenario que es claramente ámbito de tensiones (Mouffe, 2007). Estas tensiones son buenas porque provocan el disenso (Freire, 2002) y por tanto el crecimiento ante el enfrentamiento de ideas; “claro que hay que lograr consensuar o aunar criterios para poder marchar juntos y mostrar seguridad y equilibrio frente a las situaciones problemáticas” (aclara un integrante del grupo focal). Nuevamente se establece el verdadero sentido de una red, dado por el ajuste de criterios para dar seguridad al andamiaje del trabajo colectivo en la red.

Más allá de las diversidades y complejidades, en el recorrido de esta técnica se han identificado elementos que dan cuenta de un discurso hegemónico en relación a la idea de aunar criterios para la resolución de problemas. Reconociendo que toda práctica hegemónica resulta de un escenario en tensión, estos elementos deben ser pensados en esa perspectiva, dejando a su vez espacios disponibles para abrir otras posibilidades de pensar lo socio-educativo.

El conflicto establece la percepción de divergencia de intereses o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse de manera simultánea. Por lo que, si el diálogo cotidiano está atravesado permanentemente por los conflictos, en cualquier ámbito es necesario habilitar espacios para poner en palabras los malestares y poder reducirlos, mitigarlos o transformarlos. La construcción de formas de diálogo saludable, por tanto, implica necesariamente la comunicación. Hablar comunicarse, expresar lo que se siente, lo que se piensa, lo que se quiere, es permitir la reorientación del conflicto.

En el proceso dialógico desarrollado durante la aplicación de la técnica del Grupo Focal se pudo valorar determinados aspectos claves para favorecer el diálogo como: reconocimiento 'del otro'; aceptación de que no se tiene la hegemonía discursiva; desarrollo de la capacidad de escucha; interés por encontrar soluciones; esfuerzo en la búsqueda de

consensos o acuerdos básicos; libertad de expresar opiniones; legitimidad del disenso.

En el caso de la Red de relaciones de esta comunidad se pudo observar que en el Grupo Focal se debatió mucho acerca de los temas planteados: concepto de articulación, necesidades territoriales para articular, acciones que se desarrollan frente a los problemas, fortalecimiento del trabajo en conjunto para contener a las familias y mejorar aprendizajes de los alumnos. Estos debates que en reiteradas ocasiones provocaron controversias en las líneas de pensamiento mostrando posturas hegemónicas de alguna institución sobre otra llegando a conflictos cognitivos, pero que en algún momento se consensuaban posiciones avaladas por los integrantes de la Red. El término conflicto aquí visto como una oportunidad de crecer, aprender tanto individualmente como institucionalmente.

Resultados educativos en contextos de articulación y coordinación

Una representante de un centro de la Red planteó que hoy los diferentes modelos familiares no cuentan con una única problemática, las familias de mayor vulnerabilidad generalmente se encuentran expuestas a múltiples problemáticas, una sola institución no puede asumir sola esa responsabilidad, es por ello que se necesita contar con una sociedad comprometida y con instituciones dispuestas a llevar a cabo un trabajo en conjunto, se podría decir que se plantea una co-responsabilidad. Y por ende, poder entre todos los actores ejecutores de las políticas actuales apoyarse en otros técnicos y contar con más recursos. Con el objetivo final de mejorar el bienestar de los niños, niñas, adolescentes y sus respectivas familias.

Otra integrante del Grupo Focal plantea: “Todas las acciones que tengan como objetivo proteger el interés superior de los niños y adolescentes que promuevan bienestar integral, sin duda generan una mayor disposición para facilitar los aprendizajes”.

Se siguen con las intervenciones de los integrantes: “Los logros son adecuados en todas las instituciones participantes. Se trabaja para tener mayor conocimiento de los alumnos que transitan por los centros educativos. Se coordina que participen en diferentes actividades según situaciones personales”.

En general, todos los integrantes del Grupo Focal coincidían en que trabajar en equipo, o sea trabajar en Red de relaciones, favorecía el conocimiento de la niñez y adolescencia involucrada, reportaba beneficios a la hora de evaluar aprendizajes, conductas, incorporación

de habilidades para la vida, reconocimiento 'del otro' para una vida en convivencia. Esto está fundamentado ya que se logra un conocimiento holístico de los sujetos desde varias miradas, lo cual hace que se aporte desde varios enfoques para mejorar la educabilidad de la niñez y la adolescencia de esta comunidad educativa santalucense.

A pesar de este flujo relacional dado en el trabajo en Red todavía falta según varios integrantes de este Grupo Focal llegar a establecer una proximidad más importante con las familias que son otro pilar institucional referente y de gran importancia para la formación de la niñez y adolescencia.

Al respecto relatan:

Se necesita más integración con la familia desde la Red, aún se conoce poco la situaciones familiares y esto afecta muchísimo; se han observado avances en la apertura de algunos padres a recibir contención y/o orientación, ello incide en un mejor vínculo escuela-hogar, y a partir de allí una mejor disposición del niño/a y/o adolescente y su familia para que aprenda lo que está en condiciones de aprender en cada encuentro con el otro (...)

El hecho de poder unir instituciones socio-educativas formales e informales con la institución familia hace que se produzca una transformación del entorno social que posibilita la participación de los integrantes de la Red de relaciones educativas y las familias en la formulación de proyectos contextualizados donde el objeto de estudio son la niñez y la adolescencia de la comunidad. Y que se propinen criterios de valor relacionados con la implicancia, el compromiso responsable y el mejoramiento del entorno social considerado de interés común. El desarrollo de esta transformación supone que el bienestar de la niñez y de la adolescencia no se reduce, ni en lo cognitivo ni en lo conductual, ni al ámbito del aula, ni sólo en la familia, sino que va mucho más allá y se proyecta sobre ámbitos formales y no formales.

El trabajo en red promueve, por tanto, una cultura colaborativa (Hargreaves, 1996), contribuye al desarrollo y puesta en práctica de valores y actitudes tales como participación, reconocimiento mutuo, consenso y cooperación. Esto requiere la puesta en práctica de habilidades dialógicas orientadas a favorecer la interacción entre los integrantes de la Red santalucense.

Parafraseando a Hargreaves el fin es construir compromisos para la vida en grupo y no

sólo para el trabajo en equipo temporal; cultivando una identidad cosmopolita que muestre tolerancia con las diferencias del otro.

Una de las integrantes dice al respecto de la Red:

(...) se destaca la posibilidad de conocer recursos de la comunidad dentro y fuera del sistema educativo formal, que coadyuven en la contención de algunas personas, o a mejorar una situación determinada. El accionar conjunto favorece y fortalece la estrategia.

Esto favorece el desarrollo de lo local, y sólo es posible con la participación de los actores afectados. Y para impulsar una participación transformadora resulta fundamental el conocimiento de las relaciones entre los actores, la estructura de la Red que configuran y el funcionamiento de la misma.

Ampliando el escenario de la Red local: Una mirada desde lo más macrosocial

Para no enmarcar la investigación sólo en un territorio local, a través del estudio de caso de la Red de relaciones santalucense como objeto de estudio, se buscó referentes temáticos más allá de la comunidad en cuestión. Referentes que aporten con su mirada más 'ampliada' y tal vez más objetiva, elementos de peso que permitan encontrar discursos que fundamenten lo dicho en este micronivel. La idea no es proyectar lo local a lo departamental, ni realizar generalizaciones, porque además no compete realizarlo en una investigación de este corte, sino poder ver la Red de relaciones de Santa Lucía, desde otra óptica, con una lupa más potente, con mayor espectro de visualización. La finalidad ulterior es que los resultados obtenidos en este trabajo no queden en una visión de 'lo local' como único elemento válido; sino que lo más macro sea una representación de lo que pasa a nivel territorial. Es encontrar discursos contingentes que vehiculen la realidad social estudiada.

A) Entrevista a la Directora Departamental del Ministerio de Desarrollo Social de Canelones

Lo dicho precedentemente tiene que ver con la función que cumple el cargo de la entrevistada. Pues ella, define el rol de su cargo como una representante del MIDES en el territorio (lo local).

Y agrega:

(...) además de llevar a cabo la articulación interinstitucional e intrainstitucional hay Direcciones Nacionales del MIDES que actúan en el territorio, y la Dirección Departamental hace el nexo entre las Direcciones del MIDES con otras instituciones a nivel del territorio. Por tanto, las instituciones tienen su dimensión a nivel nacional, departamental y territorial [...] hay distintos niveles de trabajo, hay muchas herramientas de articulación institucional construida.

Una característica que la entrevistada considera fundamental y es por ello que inicia su conversación con este tema, es que al momento de articular las instituciones que se relacionan tengan todas los mismos derechos, estén en el mismo pie de igualdad, establezcan entre ellas un nivel interactivo de respeto y posibilidades.

La misma afirma:

(...) En el despliegue territorial de los distintos dispositivos que tiene el Ministerio, que es una trama bastante compleja, los roles de articulación y coordinación están siempre presentes tanto para la interna del Ministerio, como para la interinstitucionalidad. Y es relevante la idea que estas interconexiones se establezcan con igualdad de oportunidades.

En el marco teórico se había tomado la perspectiva de De Mattos (1994), quien visualiza lo local como alternativa a un proceso de globalización negativo, planteando por lo tanto una suerte de revolución anti-global que devuelva a sus actores locales el poder necesario para trabajar. El desarrollo local para que no quede solamente en una moda o en un discurso, necesita convertirse en una alternativa viable para mejorar la situación socioeducativa de la población que habita en los territorios. En este sentido Carmona (2006) plantea que es importante contemplar los factores de heterogeneidad que caracterizan la escala local.

Es por ello que al hablar de la importancia del trabajo en territorio con nuestra entrevistada nos decía:

Si pensamos más a nivel de municipio, de micro territorio se despliegan otros espacios de coordinación y articulación entre instituciones formales y no formales. Por ejemplo, los SOCAT son dispositivos territoriales que gestionan organizaciones de la sociedad civil y tienen roles vinculados al desarrollo de la participación y articulación a nivel de los micro-territorios y también roles vinculados a la atención ciudadana.

La MCZ es una de las herramientas y los nodos son otra de ellas. Las primeras tienen que ver con la participación ciudadana a través de los territorios, por ejemplo, las comisiones de barrios, los clubes culturales y/o deportivos, entre otros. Sin embargo, los nodos son más temáticos, por ejemplo, nodo educativo. En otros lugares son nodos familias, ello depende de las necesidades del territorio.

En estos nodos participan referentes de las instituciones de sus micro-territorios: escuelas, liceos, UTU, el propio SOCAT, entre otros.

Lo importante aquí es que las instituciones organizadas en Red de relaciones a través de procesos de coordinación y articulación generen sus propias herramientas de trabajo, dando prioridad a los temas de interés comunitarios, potencializando los recursos tanto humanos como materiales.

La intencionalidad en el diseño de trabajo en esta Red de relaciones es la articulación, coordinación, participación de los integrantes de la comunidad para ser sujeto activo de las resoluciones de situaciones problemáticas y atención a la ciudadanía.

Retomando lo dicho por la entrevistada esta Red local que está incipientemente desarrollándose en la comunidad santalucense está siendo protagonista por una transversalidad (Palos, 1998) cuyo verdadero propósito es el de abarcar la totalidad de procesos, situaciones y tensiones que conforman la realidad de esta comunidad santalucense. La transversalidad aquí planteada funciona como una herramienta que contribuye a evitar situaciones de ambigüedad, incoherencia o incompatibilidad, ya que lo buscado es articular y coordinar a las instituciones de la Red de relaciones, en donde cada una de ellas coordinará de qué forma puede favorecer el pleno desarrollo local a través de los recursos que cada una de éstas posee.

Según este autor la transversalidad puede realizarse por dos vías que pueden ser complementarias o utilizarse por separado: por un lado, por impregnación de los programas prescriptos; y por otro lado, por temas transversales.

El primer proceso, por impregnación apuntaría a la resignificación de contenidos desde una mirada, que incorpore la perspectiva ética. El trabajo a partir de la impregnación programática abarca todas las áreas del programa sin profundizar en ninguna temática en especial.

En el segundo proceso, los temas transversales surgen de situaciones problemáticas emergentes, y la educación los trata desde una dimensión ética. El trabajo a partir de temas transversales implica mayor profundización en la temática elegida involucrando a toda la comunidad.

Aquí se hace hincapié en lo planteado por Southwell (2012):

(...) un proyecto educativo debería analizarse no en relación de continuidad con una demanda social en particular, sino en relación de articulación.(...) Lo que sí nos interesa destacar es que el campo de la educación y los actores que le dan vida, no están simplemente supeditados a determinaciones sobre las que poco tienen que hacer, impávidos y hasta inermes ante oleadas que clausuran la politicidad de su posicionamiento y acciones. (p.365)

Atendiendo esta postura teórica se puede extraer de lo dicho por la entrevistada que este territorio santalucense aboca a un trabajo transversal, donde por un lado están los temas generales que propicia el mismo MIDES, es decir un proceso de impregnación que apunta a una transformación desde lo ético, apoyándose de las instituciones educativas de la Red de relaciones, y por otro lado, se trabaja desde la transversalidad de los temas atendiendo los emergentes situacionales que surgen de la propia comunidad.

En relación a los emergentes la entrevistada agrega:

El sistema nacional de emergencias, o sea el MIDES, tiene un diseño que implica una articulación interinstitucional, y en lo departamental se define a través del comité de emergencias departamental y comités locales de emergencias. Cada uno de ellos actúa de acuerdo a su alcance, en su zona. En general, estas políticas sociales de coordinación y articulación surgen por un emergente, son muy focalizadas. El MIDES en algunas políticas lidera y en otras participa.

Para llevar a cabo estas articulaciones y coordinaciones es clave tener presente todos los dispositivos (Bourdieu, 2002) con los que puede contar el territorio. Dentro de estos dispositivos están presentes varios programas del MIDES que actúan coordinando con varias instituciones educativas y/o familias que tienden a favorecer la calidad de la niñez y/o adolescencia de la comunidad.

Nuestra informante confirma que a nivel país existen muchos programas dependientes del MIDES que trabajan en territorio, respecto a la ciudad de Santa Lucía los que actualmente están llevándose a cabo a través de los ETAF son: Programa 'Cercanías: Estrategia Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades Familiares' y 'Uruguay crece contigo'. Ambos catalogados como programas de proximidad, de acercamiento. Promueven un cambio en la gestión de las instituciones para superar fragmentaciones y superposiciones; mejorar la articulación de los servicios a nivel territorial, el trabajo en Red de relaciones y la integralidad. También desarrollar un trabajo de proximidad con las familias que presenten mayor índice de carencias críticas y de vulnerabilidad socio-familiar y garantizar un acceso rápido y eficiente a las prestaciones sociales básicas existentes. Sería un trabajo con familias en clave territorial. Basan su accionar en la articulación institucional con otros programas, servicios e instituciones ya existentes en los territorios.

Y agrega la informante: “Por ejemplo, en el programa 'Uruguay crece contigo' uno de los objetivos específicos dice: Fortalecer las instituciones, redes y dispositivos territoriales para garantizar el mejor desarrollo del sistema de protección social vinculado a la primera infancia”.

Lo importante es saber que se cuentan con recursos que deben articularse para mejorar la calidad de vida de muchas personas. “En general, la estructura del MIDES a nivel de territorio cuenta con la disposición de recursos humanos. Destinar recursos humanos para propiciar espacios de articulación y coordinación. Esto es una gran fortaleza” -agrega la entrevistada.

En la comunidad santalucense se puede apreciar efectivamente que hay recursos humanos distribuidos en las instituciones socio-educativas, que de hecho generan acciones tendientes a re-conectarse frente a cada situación emergente planteada. Es visible que la Red de relaciones vendría a fortalecer su tarea de oficiar como nexo entre los distintos espacios colectivos para canalizar la información y brindar apoyo.

Aunque nuestra entrevistada observa como una dificultad en este trabajo en Red de relaciones, el hecho de que: “Es difícil modificar lo que ya está planificado centralmente para atender una emergencia en el territorio. Esto es verdaderamente un obstáculo al momento de querer articular acciones en forma rápida y veraz”. Lo que establece la entrevistada es que la

Red de relaciones local si bien tiene poder de gobernanza en su territorio, debe mantener lo estipulado por la agenda a nivel nacional.

En relación a este tema, si bien las redes locales respetan las directivas de la agenda nacional, no descuidan atender las problemáticas emergentes, aunque “no necesariamente se contemplan todas las demandas del territorio”.

Para ello es dable acentuar la idea de la globalización 'desde abajo' que expresa Ramón Flecha (2008):

La globalización desde abajo se construye en diferentes espacios y mediante diferentes iniciativas con el objetivo de incluir las voces de todas las personas implicadas en este proceso a la hora de definir y concretar su desarrollo. (...) Esta nueva realidad, que tiene su implantación mediante la globalización de la acción colectiva (...) incluye reivindicaciones por las necesidades o demandas que son comunes (...) Caracterizadas por la tendencia a priorizar el diálogo como procedimiento frente a otras formas, recogen las prácticas, cada vez más numerosas, basadas en la negociación y el consenso en vez de la imposición (...) Esta es la globalización que se construye desde abajo, desde la participación y desde la solidaridad (...) Los espacios educativos son, en este sentido, tanto un punto de interacción entre diferentes identidades como una fuente de respuesta a necesidades comunes ante los retos que plantean (...) (p. 170)

Este concepto que plantea el autor retoma ideas que hacen a la red de relaciones, potenciando el desarrollo local, que supone generar acuerdos de trabajo, definir colectiva e interinstitucionalmente las estrategias e implicar a los diversos actores en la búsqueda de soluciones propias a los propios problemas.

Al respecto la entrevistada asiente:

También tenemos a nivel de municipio las MCZ de desarrollo local que vinculan a las distintas instituciones y a la ciudadanía en espacios que construyen respetando las demandas y buscando soluciones a las problemáticas que se plantean. Hay redes que hacen un diagnóstico territorial, y en función de éste priorizan las demandas y las elevan a la centralidad, pero plantean siempre aportes para las soluciones.

En relación a este tema en la díada Municipio-organización local se asocia el concepto de

Gestión Asociada, cuya modalidad representa un tipo de construcción político-técnico-comunitaria con un sentido de poder compartido. Por el contrario, el desarrollo de esta modalidad consiste en la llegada a acuerdos a través del consenso en el que cada uno de los actores se ve reflejado y asume su compromiso y responsabilidad. Por tanto, algunas condiciones para que se pueda dar este proceso: voluntad de los integrantes, participación en situaciones de trabajo pluralista, escenarios de descentralización, y esfuerzo de relacionarse entre los actores en una práctica interdisciplinaria y multisectorial.

A la hora de plantear ejemplificaciones nuestra entrevistada no escatimó el entusiasmo de presentar un proyecto comunitario muy exitoso denominado 'Todos por la educación' que se lleva a cabo en la zona de Colonia Nicolich del departamento de Canelones.

Hay que destacar que en ningún momento se hizo alusión a un acopio de proyecto similar que se desarrollara en la comunidad santalucense. Como variable a tener presente, como se esbozó anteriormente, esta Red local hace tan sólo tres años que funciona y aún no ha encontrado un anclaje certero de todas las instituciones de la comunidad. De acuerdo a la observación llevada a cabo, esta comunidad es un escenario potente en la implementación de proyectos sociales del Mides con recursos que establecen un flujo rico en la zona, con conexiones fuertes por un lado tendientes a las simetrías y homogeneidad, pero inexistentes por el otro.

En situaciones como ésta en donde hay instituciones que no se involucran, es de suma relevancia la postura que adopte quienes sean referentes de las instituciones de la Red de relaciones, pues serán la clave para incentivar a la institución a ser parte de esa Red, “la capacidad que puede tener quien lidera estos espacios territoriales es un elemento determinante de un buen trabajo en Red”. El liderazgo efectivo es fundamental como proceso de creación de una visión compartida del futuro que contemple los intereses de todos los integrantes del equipo y favorezca el desarrollo de estrategias racionales, adecuadas para acercarse a esa visión que Peter Senge (1992) donde plantea la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan excelentes aptitudes para la acción coordinada. Según este autor, el diálogo constituye el elemento fundamental en el que se fundamenta el trabajo en equipo, ya que éste favorece el descubrimiento de diferentes percepciones, permite el intercambio de opiniones y la elaboración de agendas de trabajo, contribuye a la toma de decisiones consensuadas y a la concreción de logros que no se

alcanzan individualmente.

Esas agendas de trabajo constituyen una herramienta muy eficaz para tener presente lo que 'aspiramos ser' (lo instituyente) a partir de 'lo que somos' (lo instituido). Implican un proceso de elaboración, participación, implementación, evaluación y reelaboración de acciones, que lleva a la construcción de un sentido colectivo que propenderá a generar un cambio de cultura en la Red de relaciones.

La entrevistada afirma lo anterior diciendo:

Un elemento importante es estar convencido de que el trabajo en conjunto con otras instituciones de alguna manera supera la institución individual porque implica un trabajo importante en términos de coordinación y articular acciones durante un tiempo prolongado, distribuyendo recursos. Lo que se debe tener es un convencimiento o un mandato institucional claro de lo que se está haciendo y para qué. Porque a veces personalmente o técnicamente puedes estar más o menos convencido, pero si la institución a la que pertenecés tiene un mandato claro en la participación en espacios de articulación y coordinación te terminas involucrando, sin dudas.

Es decir, pretender que lo instituyente de paso a lo instituido.

Así entendida la Agenda resulta un dispositivo que implica análisis, divergencias, valoraciones, consensos, espacios de discusión, todo lo cual genera responsabilidades compartidas y por tanto compromiso por parte de todos los participantes. Es en este encuadre de responsabilidades compartidas y de compromiso que se sitúa la Agenda como una propuesta de intervención autorregulada, orientada por un docente instituyente, con posibilidades para producir transformaciones.

Para su elaboración se tendrá presente la problemática definida a nivel institucional o interinstitucional y a partir de un completo diagnóstico de la situación del territorio, donde se definan fortalezas y debilidades, se explicitará el problema y se definirán los objetivos a lograr. Tomando como punto de partida esta situación visualizada como problema se pondrán diversas estrategias y alternativas de solución como forma de alcanzar los objetivos definidos.

Como señala Matus (2007) la planificación se adecúa a cada situación particular,

podríamos decir que hay una planificación para cada una de las innumerables posibilidades, pues la realidad puede ser explicada desde muy diferentes puntos de vista según como planifiquemos su abordaje.

Nuestra entrevistada explicita:

El diagnóstico territorial tiene que aportar a esa agenda. Es importante tener una visión clara del territorio: de las oportunidades, las demandas, de los recursos. Si bien esas agendas territoriales son claves, son imprescindibles, deben existir también agendas centrales (las que propone el MIDES a nivel de país) porque tampoco se puede ir por cuestiones solo particulares, pues los programas más macro se desvanecen, y fracasan.

Tomando la teoría interorganizacional de Crozier y Friedberg (1990) se ven las relaciones central-local como un juego complejo, en el que varios niveles de territorio son interdependientes e intercambian recursos. Las interdependencias generan interacciones entre los actores, que crean y sustentan los patrones de relaciones. El término interdependencia también implica que hay alguna ganancia para los actores involucrados.

Otro elemento a tener presente son los recursos como muy bien lo mencionaba la entrevistada:

Asociado a los procesos de articulación y coordinación hay que hablar de los recursos, de la capacidad de poder gestionar los recursos, sino es una gestión sin resultados (...) es clave el tema de la autonomía de los recursos, y no sólo en los económicos sino también en los recursos humanos (...) si participás de una red de relaciones tenés que poder aportar recursos y poder decidir en función de esos recursos o del programa en general. No se puede ser un mero transmisor de información, que es una de las funciones básicas del trabajo en red, es verdad, pero para tener resultados necesitás la gestión de los recursos, poder de decisión (...)

El enfoque de dependencia de recursos está centrado en las estrategias utilizadas por las organizaciones para hacer frente a la interdependencia y controlar el flujo de recursos necesarios. Las organizaciones pueden tratar de evitar o influir en la interdependencia adquiriendo recursos cruciales, encontrando recursos alternativos, adquiriendo poderes de autoridad para cohesionar a otros actores o cambiando las expectativas y metas.

Para dar una vista general a los elementos imprescindibles que caracterizan a una red de relaciones, se habló con la entrevistada, y desde su postura macro, a nivel departamental, consideró que para que exista una red de relaciones debe haber entre los sujetos integrantes interacción dialógica e intensidad de compromiso. Sin esto, nos aclara, es imposible que hablemos de que existe una red de relaciones.

Bajando esta última idea a la comunidad santalucense podríamos decir que ambos elementos se dan en el involucramiento de la mayor parte de las instituciones, pero como ya se ha planteado anteriormente hay algunas de ellas que quedan por fuera, entonces hay como un fraccionamiento de esa Red, hay como una ruptura, una tensión.

Se va encaminando un buen proceso, pero aún falta intensificar lazos de interconexión que incentiven a las instituciones que han quedado por fuera a implicarse en dicha Red de relaciones.

B) Entrevista a un referente teórico del trabajo en red de relaciones: Dr. Pablo Martinis

Dicha entrevista tiene como marco teórico un valor significativo potente pues aporta elementos que ayudan a dar fundamentación a las posturas que desde la praxis han brindado los anteriores protagonistas de la realidad a estudiar. Ese coro polifónico de voces que hablaron desde sus experiencias y también desde sus saberes técnico y/o profesionales, brindaron sin dudas insumos que fueron validando o no, supuestos de los cuales se habían partido al inicio del trabajo de investigación. Pero este referente teórico sapiente del tema en cuestión brindará marcos literarios desde donde se podrán echar raíces a esos insumos prácticos.

Por comenzar a hablar de algo nuestro entrevistado consideró importante que al momento de analizar redes de relaciones se tiene que revisar la idea de ampliar la noción de educación. ¿Qué quiere decir esto? Establecer desde qué lugar, desde que paradigma de educación se está posicionado para hablar de esta temática de red de relaciones.

Para tomar posición evoco el trabajo de tesis de Álvarez Rodríguez⁵ (2001) en su capítulo 4 denominado 'La integralidad de la educación: en búsqueda de un modelo axiológico', en donde define:

⁵ Doctorando de Universidad de Granada. España. Facultad de Ciencias de la Educación. Título de la tesis 'Análisis de un modelo de educación integral'

La educación engloba una serie de procesos y procedimientos que culminan en el perfeccionamiento de la persona. El término integral hace alusión a la idea de totalidad. Así, la educación integral se entendería como el desarrollo perfectivo del ser humano completo, en todas y cada una de sus dimensiones (física, intelectual, social, moral, religiosa,...). [...] alude al concepto educación integral, relacionada con el concepto de totalidad, la educación del hombre completo, de todas y cada una de sus facultades y dimensiones. No se trata de una yuxtaposición o suma cuantitativa de sus partes sino de una integración e interrelación de las mismas desde la unidad de la persona. Cuando la educación no se realiza en el sentido integrador de todas las dimensiones de la persona, nos encontramos ante la parcialidad o el desarrollo unilateral, situaciones ambas que no van a propiciar el desarrollo armónico de la persona: la integralidad de la educación. Para que un proceso sea realmente educativo no basta con cultivar saberes, incrementar el bagaje cultural y la preparación técnica de la persona sino que es necesario integrar también ciertas actitudes y valores. Una educación de calidad exige un currículum integral cuyos objetivos fundamentales incluyan: el desarrollo corporal (la educación física), el enseñar al hombre a comunicarse y convivir con los demás, los principios básicos de moralidad y solidaridad, el desarrollo de la capacidad intelectual y formación científica, la formación estética, económica y religiosa (...) (p. 126-127)

Otros supuestos generales que hacen al concepto de educación, siguiendo la línea de pensamiento del entrevistado: por un lado entendiendo la educación auténtica siendo aquella concebida como acción liberadora, la libertad es condición indispensable de la dignidad humana (Freire, 2002); y por otro lado la educación como acción comunicativa o dialógica se orienta a través de la comprensión intersubjetiva (Habermas, 1989). Se trata de un interés que emancipe a las personas que participan en una institución: de las ideas falsas, de las formas de comunicación distorsionada y de las formas coercitivas de las relaciones sociales que constriñen la acción humana y social.

He aquí otra posición de educación a la que adhiere el entrevistado, en términos de Puiggrós (1990) “(...) el uso del término educación, a aquellos procesos de transmisión de la cultura que poseen cierta capacidad de ser disruptos, de ser penetrados, de ser violentados por la contingencia. Aquellos susceptibles de engendrar fuerzas capaces de hacer la historia” (p. 33).

Analizado las palabras del entrevistado alude a una concepción de educación integral y fiel reflejo de ello es esta expresión:

Más allá de lo escolar (...) los niños/as, adolescentes transcurren por distintos ámbitos de lo comunitario, donde hay existencia de redes {hace una pausa, acotando una mueca en su rostro}, que en verdad, efectivamente articulen el trabajo {vuelve hacer una pausa}, y no lo fragmenten (...) En algunos casos encontramos redes que no funcionan como tal se las puede catalogar de experiencias anti-educativas, porque esa fragmentación va en detrimento del desarrollo más integral.

Y agrega: “Las redes de relaciones como encuentro de personas, pero también como un territorio entrelazado”.

La idea es cuestionarse si el diseño que está implementado en cuanto a articulación entre los sujetos de los distintos proyectos que tienen como fin ulterior la formación de la niñez y adolescencia es viable en la realidad, en la comunidad. Y aquí se asocia con el estudio de la Red santalucense en donde los propios entrevistados en territorio aludían a que muchas instituciones educativas formales escapan a este trabajo en Red, por tanto, no podemos decir que existe, en forma general, una verdadera Red de relaciones, donde algunas de las instituciones funcionan por fuera. Esto ya generaría una fragmentación.

Y si se sigue analizando a nivel más macro, el entrevistado nos hace ver que también hay fragmentaciones a nivel de políticas educativas. Ya que éstas ven muchas veces al centro educativo en el centralidad de la red y que otras estructuras pueden coadyuvar al logro de la integralidad, pero desde otra óptica, por ejemplo políticas sociales o socio-educativas, términos a veces empleados en forma devaluada. Lo interesante de esta cuestión es no plantear políticas educativas y políticas sociales como antagónicas porque eso sí sería un problema, se debieran complementar ambas: “Si se llega a entender que una política de infancia tiene como uno de los componentes el aspecto educativo, eso está muy bien, se va por buen camino” (aclara el entrevistado).

Respecto al tema articulación explícita:

Entendiendo por articulación una forma de vínculo que debería transformar a todos los que se vinculan. No creo que sólo la articulación se da en términos instrumentales. Es decir, si dos objetos verdaderamente se articulan la identidad de los dos se ve afectada, hay algo en ellos que cambia. Yo como sujeto de esa articulación me transformo, cambio, me provoca un movimiento, justamente porque me vínculo con otros que hacen ese posible cambio en mi persona.

Se intenta dar a conocer la importancia del proceso articulador y la clave indispensable para que realmente se de la articulación, que es la transformación de los sujetos de las instituciones. Para dar más marco teórico a esta intervención del entrevistado se hace referencia a una postura de Freire (2002):

Asumirse como ser social e histórico, como ser pensante, comunicante, transformador, creador, realizador de sueños, capaz de sentir rabia porque es capaz de amar. Asumirse como sujeto porque es capaz de reconocerse como objeto. La asunción de nosotros mismos no significa la exclusión de los otros. Es la 'otredad' del 'no yo' o del 'tú', la que me hace asumir el radicalismo de mi yo. (p.42)

La teoría de la interorganización conceptualizó el entorno como un conjunto de organizaciones que tienen una relación con la organización focal. El análisis interorganizacional se centró en las relaciones entre las organizaciones, los intercambios de recursos entre ellas y los acuerdos que se desarrollan para asegurar la coordinación entre organizaciones. Estos patrones de relación existen y se desarrollan como resultado de las relaciones de interdependencia entre las organizaciones.

Haciendo análisis en la territorialidad de la Red de relaciones santalucense se asume que hay intencionalidad de habilitar la capacidad de aprender en conjunto para transformar la realidad y poder intervenir en ella, no se desarrolla en su máxima expresión la idea de que para construir esa realidad es necesaria la participación de toda la 'otredad'.

Retomando la noción de articulación que ha planteado el entrevistado podría posicionarse desde un análisis político del discurso (Laclau y Mouffe, 1987).

Dentro del planteo de Laclau se encuentran dos ejes bien definidos: por un lado, una concepción sobre lo social, ya que toda configuración social es construida discursivamente, dando una postura teórica antiesencialista y antitotalizante. Desde esta perspectiva lo social no es considerado como totalidad cerrada, positiva y definida, como una topología estructurada de diferentes elementos, sujetos, etcétera, sino que se trata de una construcción abierta, indefinible de manera absoluta, de carácter relacional de diversos elementos. Por otro

lado, la idea antifuncionalista. Es decir, discutir la posición de que la sociedad parte de algún punto, de algún momento, que desde allí se estructura y que eso le da un sentido original. Entender que lo que construye la humanidad es contingente, es histórico y social. Y no tiene ningún sentido atado a ninguna existencia anterior, es lo que hacemos. Esto en un marco relacional, que es conflictivo, en el cual no se realiza consenso.

Laclau justamente plantea que lo que se articula son diferencias de posiciones. También expone que la articulación tiene un límite, que es el antagonismo, y éste se arma en los efectos de frontera. Se puede articular posiciones que tienen ciertos elementos en común, pero no se puede articular con otros que vienen a representar lo opuesto. “Entonces en tanto hay conflictos hay diferencias, algunas diferencias son articulables, pero esa articulación altera la identidad de cada uno. Produce un movimiento, un cambio, una transformación” (agrega el entrevistado).

Siguiendo esta línea de pensamiento se menciona a Southwell (1993):

Las prácticas hegemónicas tienen como condición un marco de significados sociales compartidos, y la imposibilidad de fijar temporalmente posiciones relativas. La hegemonía es constituida como una práctica discursiva dentro de la cual posiciones diferenciales, enfatizando y construyendo equivalencias entre ciertos polos de diversos antagonismos, e intentando subvertir un orden social y reemplazando por otro. (p.368)

Entre antagónicos no hay consenso, lo que puede darse son efectos hegemónicos, es decir un grupo puede incidir sobre otro. De ahí que en las relaciones hegemónicas siempre haya un intento de imponer una posición, que al articularse cambia, es decir, no era ya lo que era antes, sufre un proceso de transformación.

Esta concepción desde la perspectiva del discurso nos permite pensar lo social (y lo educativo como parte de lo social), como un escenario en tensión, donde se generan distintos discursos y que ponen en cuestión el discurso dominante. Estos discursos se encuentran atravesados por una concepción política que supera las perspectivas racionales y funcionales de lo social. Más que pensar lo social desde sus elementos constituyentes, lo que resulta central es pensarlo desde esta tensión.

Tomando la línea de pensamiento de Buenfil (1994):

(...) lo racional y funcional de un símbolo solo es definible dentro de un orden dado, es decir, ya instituido. Las relaciones sociales como entidades no poseen una racionalidad o funcionalidad inmanentes, sino que siempre son instituidas en el sentido de que han sido propuestas, presentadas, seleccionadas, depositadas, establecidas y han llegado a ser asumidas” (p.25).

Esta postura hace pensar a la hegemonía no como una estructura establecida, no como una ideología absoluta, sino como una práctica de construcción inmersa en sentido que la propia realidad social le otorga.

Planteando el tema de redes a nivel más macro el entrevistado hace notar que:

Tenemos lineamientos de políticas educativas que hablan de priorizar el trabajo en territorio: hay estrategias de descentralización; protección de trayectorias educativas; territorios que se definen dentro de lo socio-educativas para poder articular justamente estos dos ámbitos. Yo creo que las políticas educativas se están dando cuenta de la necesidad de trabajar en equipo, de articular y coordinar acciones.

Valida nuestro entrevistado, en forma fehaciente, el planteo de Elina Dabas (2003) de una red de relaciones heterárquica. En las redes no se habla de jerarquías absolutas, se introduce un nuevo concepto que es el de heterarquía en las relaciones, es decir, jerarquías relativas; hay diferentes momentos en que distintos integrantes de la red de relaciones pueden asumir posiciones de jerarquía, pero ésta no es ni definitiva, ni única, sino solo relativa a un momento determinado, donde hay una posibilidad de acción, un conocimiento que le da protagonismo a una institución. Esto “[...] permite dar cuenta de la multiplicidad de articulaciones posibles de un mismo discurso en el tiempo y en el espacio” (Buenfil, 1994, p. 33).

PARTE III – REFLEXIONES FINALES

CAPITULO V - CONCLUSIONES

Al llegar a esta etapa en la culminación del trabajo de tesis, ya se puede dar cuenta en el documento, de los principales aportes que se desprendieron de los objetivos:

- Contribuir a la descripción de los procesos de articulación y coordinación entre las instituciones socio-educativas-culturales conformando la red como un verdadero dispositivo de trabajo.
- Profundizar en la interpretación de los vínculos en el territorio de las distintas instituciones respecto a los procesos de coordinación y articulación para analizar el enfoque que se le da a la resolución de problemas.

Se entiende pues, que este trabajo ha cumplido con los objetivos propuestos. En este apartado final se enumeran una serie de reflexiones -a modo de cierre- en torno al trabajo desarrollado, con el propósito de subrayar las principales tendencias discursivas que se han encontrado a lo largo de todo el proceso investigativo.

Es en este momento donde uno debe revisitar las conceptualizaciones teóricas y empíricas para poder analizar si existe una coherencia entre lo dicho y lo vivido.

En base a la idea de revisitar la cotidianidad del trabajo en redes fue necesario estar atento a las experiencias que transcurren en tiempos y espacios más o menos rutinarios, más o menos inéditos; para poder analizar que hay lecturas diversas, en donde lo instituido y lo instituyente, el ser y el deber ser, están en continua tensión. La idea fue cuestionar algunas prácticas para poder encauzar los procesos de articulación y coordinación desde otro lugar, con otras miradas, otros enfoques, otras intervenciones más significativas que fortalezcan los trabajos en red llegando a obtener intervenciones potentes que redunden en la búsqueda de soluciones frente a los problemas presentados en la comunidad en cuestión. Revisitar estas situaciones problemas permitió revisar el lugar y el tiempo donde se desarrolla, analizar la posición institucional asignada a cada uno de los actores, el manejo de los recursos, y la organización de las tareas de cada uno en pro de un interés común, resignificando el encuadre de trabajo de las distintas instituciones que componen la Red. Aprender a mirar desde el intersticio, porque en este mirar se reconocen un aquí y un allá y un 'entre lugares', que obliga

a moverse de un lugar a otro sin posiciones únicas frente a las resoluciones de problemas; lo cual lleva a pensar en un mirar instituyente definido dentro de la propia Red; es decir una nueva forma de 'hacer instituciones'.

Y para analizar la posición de los actores en ese revisitar lo hecho y lo que se debería hacer, se toma la perspectiva de Nicastro (2006):

Revisitar dejándonos sorprender a pesar de que se trate de lo ya conocido. Revisitar a través de miradas que se hacen lugar, cediendo la palabra, generando escucha, entramándose en el colectivo. (p. 35)

Y por otro lado para evaluar el grado de involucramiento de estos actores en los procesos de articulación y coordinación de la Red se parafrasea la postura de Barbier (1977) quien establece que la implicación es un asunto complejo que se define en el sentido de un estar comprometido en o estar envuelto por el compromiso ideológico, profesional, histórico, existencial, subjetivo, individual y colectivo. En este sentido, se va más allá de un sentimiento de participación e identificación del que vuelve a mirar su campo de trabajo, se da lugar a la recuperación del sentido del trabajar con todos, proporcionando que todos aprendan del otro, para juntos transformar la realidad, evitando así que se produzca la exclusión de algún miembro de la Red.

Fernández (1994) sostiene con razón que en la medida que la mirada colectiva encuentra las tensiones y motivos de los problemas de la realidad, en este caso de la Red, se encadena imperceptible pero consistentemente con el deseo de esa transformación.

Se vio que esta Red plantea como una verdadera constante el ir a buscar ayuda 'con otros' frente a una situación problemática a resolver.

En este entramado complejo que es una Red, se intentó recuperar, pensar y reflexionar, en definitiva, poner en diálogo, sobre sentidos situacionales que intentaron dar cuenta de algunas cuestiones que no se presentan como regularidades a fijar, sino como ejemplos de algunas dinámicas posibles de transformar en una realidad que fluye y que busca sentido a través de los cambios que generan marcos de referencia que los sostengan. Para transformar, se necesitó de un actor social que adquiriera competencias básicas para la vida. Entendiéndose

literalmente la competencia como '*un recorrer junto con*', '*caminar con*', '*luchar junto a*'.

Para afirmar lo dicho respecto a este concepto de competencia se retoma la postura de Cullen (2009):

En las diversas definiciones de competencia se pueden destacar algunos rasgos como centrales en el concepto:

- la relación del saber con el hacer y el actuar
- la relación de lo individual con lo grupal
- la relación de lo estructural con lo contextual
- la relación de lo rutinario con lo nuevo
- la respuesta ante lo complejo (p. 115)

Estas competencias generaron saberes socialmente productivos, políticamente emancipadores y culturalmente inclusivos. A pesar de algunas variables existentes que no contribuyeron a ese proceso de transformación.

En esta Red se observó una constancia en las reuniones mensuales y/o emergentes que surgían continuamente desde la implementación de este dispositivo. Aclárese que este trabajo reticular se viene desarrollando desde hace casi 20 años, si bien la estructura de Red no era como la actual. Habiendo una institución que es la MCZ de SOCAT quien ha presentado más intensidad relacional, por lo menos en uno de sus atributos. Permítase aclarar, de acuerdo a marco teórico presentado, que dentro de la intensidad relacional, se consideraron dos aspectos importantes en su análisis: la centralidad de las posiciones de instituciones; y la fuerza en la relación entre los niveles micro (relaciones diádicas) y macro (articulación de subredes en un sistema social). Y en este caso la MCZ posee el primer atributo que es la centralidad, ya que ha sido quien se ha encargado de convocar a otras instituciones al momento de tener que reunirse. Lo cual no descarta que otros integrantes de la Red también tuvieran esa capacidad de poder convocar a encuentros colectivos. Hace dos décadas la institución con más poder de convocatoria era el Espacio de Infancia y Adolescencia de los Municipios del departamento de Canelones. Pero el segundo atributo relacionado con la fuerza de la relación con otras instituciones no es parte de su idiosincracia ya que si bien atrae a la mayoría de las

instituciones, hay otras a las cuales no les llega, permaneciendo aisladas a la Red. Es importante destacar que esas instituciones pertenecen al ámbito formal. Éstas fundamentan que su no participación tiene que ver con el desencuentro de temas comunes a tratar con el resto de las instituciones de la Red. Esto provoca una ruptura en este sistema reticular, un intersticio que no favorece en este caso el proceso de inclusión transformadora.

Por otro lado, se analizó la intermitencia de participación de algunas instituciones, quienes alegaron, no desinterés, sino en su mayoría falta de tiempo. Sin dudas, se pudo observar que las instituciones educativas formales no son por esencia elementos catalizadores de los problemas de la comunidad. Aportan desde su lugar de “confort” a la resolución de problemas, pero no son instituciones implicadas desde lo reticular.

En el trabajo en Red se pudo apreciar una apuesta a la gobernanza, entendiéndose un gobernar desde la participación social, con el objetivo de incluir las voces de todas las personas implicadas en este proceso a la hora de definir y concretar su desarrollo. Esa gobernanza se manifestó como un espacio reflexivo sobre las prácticas sociales cotidianas, donde estaban en disputa procesos hegemónicos. Se pudo apreciar una democratización de la información. Al decir de Tiramonti (2003) la mayoría de los agentes involucrados en la Red, fueron capaces de transmitir información, heteroginizando las demandas comunes. Capaces por tanto, de interiorizarse de las problemáticas de los otros y hacerlas propias. Caracterizada por la tendencia a priorizar el diálogo como procedimiento fundamental, recogiendo prácticas basadas en la negociación y el consenso en vez de la imposición. Aparece entonces la palabra, como en un lugar de privilegio, como una competencia discursiva subjetiva exquisita. Fue el puente que articuló los distintos espacios en que se ha desplegado el trabajo en Red buscando un sentir colectivo coherente. Parafraseando a Larrosa al respecto expresa muchas veces el cuerpo de las palabras es lo que en todo discurso puede abrirse a la búsqueda del sentido o al sinsentido.

Por otro lado, parafraseando a Dabas se incorporó el concepto de red social como un proceso de construcción permanente tanto individual como colectivo que se ha venido desarrollando -como se dijo precedentemente- desde hace tres años entorno a la instalación de la MCZ de SOCAT-MIDES, aunque ya hace más de una década que se mantuvo el Espacio de la red de Infancia y Adolescencia perteneciente al 'Programa Vecinos de la ciudad' gestionados por los Municipios del gobierno departamental. En donde ese proceso se

ha venido dando a través a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo: instituciones educativas formales, organizaciones tales como el hospital, el Municipio, ONG entre otros; quienes han ido posibilitando la potenciación de recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades. Dabas también plantea que dicho colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser éstos socialmente compartidos. Aquí podría decirse que aún falta camino por recorrer ya que no se pudo visualizar en su totalidad que hubiere 'un mirar al otro' para compartir saberes como forma de aprendizaje, fundamentalmente de parte de las instituciones educativas educativas formales.

Sin embargo, no puede decirse que la articulación no se manifestó, siendo que la cooperación interinstitucional, con compromiso de actores para la generación de acciones y estrategias compartidas, y que propician las sinergias entre las organizaciones, se cristalizó en los territorios, por lo menos en forma parcial, en donde instituciones sociales y educativas generaron espacios de coordinación y articulación conllevando el replanteamiento del tipo de gestión, elaboración de agendas compartidas y distribución de recursos, buscando soluciones en aquellos espacios de intersección.

Con respecto a la intersección de los espacios, se manifestó por parte de algunas instituciones la sobreintervención frente a una problemática. Planteándose la idea de roles superpuestos, que en lugar de sumar para la resolución complicaba en la medida de plantear desavenencias. Podría decirse que no se llevó a cabo la idea de Ballester (2004) donde se debiera afrontar espacios de intersección sin causar excesos ni conflictos.

También se vio plasmado el concepto de gobernanza suponiendo dinámicas de relación horizontal entre instituciones, que pretendieron responder de forma mancomunada a las demandas de la sociedad y contribuyeron a la constitución de un modelo de acción colectiva para conducir a la comunidad hacia los objetivos de bienestar, siendo que los actores pudieron llegar a participar de la planificación de la agenda de trabajo con temas fijados de antemano y de los emergentes, y tuvieron la posibilidad de formar parte activa del proceso de formulación, decisión ejecución y evaluación de las políticas colectivas. Se consideró a la agenda de trabajo como una herramienta eficaz de planificación, evaluación y reelaboración de acciones. La que apuntó a una continua transversalidad, pues abarcaba todos los procesos,

situaciones y tensiones que se presentaron en el territorio.

La participación como proceso dinámico se fue ajustando en cada uno de los colectivos, de acuerdo a las trayectorias de cada uno y a sus experiencias. Los actores pertenecientes a la Red sintieron la posibilidad de ser escuchado y tenido en cuenta en la toma de decisiones. Y como la participación en los procesos de articulación y coordinación tiene que ver con el desarrollo local de las comunidades educativas se pudo ver entonces a través de esas polifónicas voces de la Red la percepción de un crecimiento de ese desarrollo local fortalecido por el trabajo en conjunto.

Con respecto a la noción de articulación los actores consideraron que todo proceso sinérgico produce resultados cualitativamente superiores a la suma de las actuaciones individuales, el trabajo en equipo maximizó la potencia del colectivo en la acción. Aunque por momentos se connotó que la variable falta de tiempo estaba en juego al momento de establecer estos procesos de articulación y coordinación territorial.

En este trabajo el principio de análisis no son los individuos ni los grupos sino las relaciones y las redes de relaciones. Dentro de estas redes se observaron relaciones fuertes entre las instituciones no formales y algunas formales, sin embargo también se apreció relaciones de carácter inexistente de algunas instituciones formales hacia el resto de los integrantes de la Red. En toda estructura de red de relaciones se encontraron diversos discursos en tensión provenientes de polifónicas voces de los integrantes de la misma. Algunos con posturas más marcadas, y a veces antagónicas a otras posiciones del colectivo. Todas ellas las hegemónicas y las contrahegemónicas están en juego al momento de la toma de decisiones dando razón de ser a la red, y considerando que 'lo opuesto' también es una oportunidad de crecimiento colectivo hacia una verdadera transformación.

Los actores consideraron que en una red siempre se debe volver la mirada sobre situaciones que allí suceden requiere de una composición que combina espacios, tiempos, personas, tareas, en verdaderas configuraciones dinámicas; es una situación atravesada por la contingencia a la que tiene que dar respuesta en esa articulación de los actores locales hacia el logro de su principal objetivo que es la búsqueda colectiva de soluciones frente a un problema instalado en el territorio.

En el análisis reticular de la red se atienden dos procesos claves, uno tiene que ver con la

participación en las decisiones y el otro con la fluida comunicación, dada entre los actores institucionales. Estos dos procesos habilitan a la coherencia interinstitucional.

Para fundamentar esto se alude a lo sostenido por Cullen (2004) quien establece que la comunicación institucional es el procedimiento para resolver conflictos, para dirimir cuestiones, para argumentar en las decisiones colectivas, escucharse, respetar las diferencias, asignar responsabilidades, planificar en conjunto, sostener acuerdos, evaluar, etcétera.

De las instituciones que integran la Red se constató tanto la participación como la comunicación como procesos inherentes a ella por lo menos de la mayoría de las esas instituciones. Se democratiza la información haciendo que circule libremente por todos los actores sociales, y en consecuencia provoca una participación genuina, donde fluyen componentes de intercambio muy válidos para la articulación territorial. Los significados dados por cada uno de los integrantes de la Red hicieron más rica la postura tomada al momento de definir una estrategia en la resolución de un problema. La Red se fue llenando de significado encontrando marcos de referencia que le dieran estructura. Su discurso considerado como una construcción abierta, relacional e inestable, fue posibilitando de que nuevos sentidos lo modificaran, nuevas miradas aportaran a esa construcción transformadora.

La Red ha presentado mucho camino recorrido, la idea de trabajar con el otro está presente, se observa y se siente. Aún queda crear nuevos puentes de unión que vinculen a todos los actores de dicha Red. Las sinergias están planteadas, la estructura reticular está armada, los procesos de coordinación y articulación están en marcha, éstas son variables significativas dadas en la Red. Faltan aún trazos que completar, vínculos que pulir y solidificar, temas de interés común que encontrar para sentirse identificado e implicado con el objetivo último de la Red, que es encontrar mecanismos colectivos para dar respuesta a problemáticas emergentes y compartir aprendizajes junto a 'los otros'.

A modo de cierre

Es entonces válido apostar que en la Red se fomenta una cultura de trabajo colectivo, generador de un conocimiento holístico a nivel de las distintas instituciones que la conforman, dando lugar a la innovadora búsqueda colectiva de soluciones frente a los problemas que se presentan, basándose en las subjetividades de los actores institucionales quienes son protagonistas de las verdaderas transformaciones sociales, pues no se quedan con

la mirada simplista de quedarse sentado esperando que se den las condiciones sociales necesarias para emprender los mecanismos para allanar las dificultades, sino que se ponen en situación de búsqueda sistemática. Pues, en la medida que uno sólo actúe sobre la base del olfato y la intuición o con un conocimiento muy incompleto de las circunstancias, las probabilidades de equivocarse son muy altas. Si una institución perteneciente a la Red no es capaz de mirarse hacia fuera, no entenderá los vacíos de significados. Ya que el interés fundamental de la Red está en ver “*como se construyen los significados educativos históricamente*” (Buenfil, 1994, p.41), o en términos más específicos, analizar cuáles son los sentidos que se asignan y/o se construyen, a través de las agendas colectivas para la resolución de situaciones problemáticas.

Al respecto parafraseando a Mundo (2003), aprender a habitar en la Red es la forma que tiene el hombre de percibir los fenómenos de la realidad, la manera en que el sujeto se relaciona con las cosas, la manera de hablar con los otros y el modo en que escuchamos.

BIBLIOGRAFÍA

- Agamben, Giorgio (2007). *Qu'est-ce qu'un dispositif?*. París: Éditions Payot & Rivages.
- Alvarez Rodríguez, José (2001). 'Análisis de un modelo de educación integral', tesis presentada en el Doctorado de Universidad de Granada. España. Facultad de Ciencias de la Educación.
- Andrés Abad, Cristina de (2014). El trabajo en red y su proyección en educación. *Cursos Grado de Maestro en Educación Primaria*. Octubre de 2014, España: Universidad de Cantabria, Facultad de Educación.
- Ballester, Luis, Orte, Carmen, Oliver, José y March, Martí (2004). Metodología para el trabajo socioeducativo en red. *IV Congreso Estatal del/a Educador/a*, Santiago de Compostela, España: Colegio de Educadores Sociales de Galicia
- Barbier, René (1977). *La recherche-action dans l'institution éducative*. París: Gauthier-Villars Bordas.
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Ed.Amorrortu.
- Blake, Robert, Mouton, Jane y Allen, Robert (1989). *Cómo trabajar en equipo*. Colombia: Ed.Norma.
- Blejmar, Bernardo (2013). *El lado subjetivo de la gestión*. Buenos Aires: Ed.Aiqué.
- Bolívar, Antonio (2007). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: Ed.La Muralla.
- Bordoli, Eloísa (coord.)(2014). “ *El programa maestros comunitarios. Trazos, caminos y desafíos a la gramática escolar*”. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FHCE), Universidad de la República (UDELAR), Consejo de Educación Inicial y Primaria (CEIP)
- Bourdieu, Pierre (2002). *Campo de poder, campo intelectual*. Tucumán: Ed.Montessor.
- Bronfenbrenner, U (1987). *La ecología del desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.

- Buenfil, Rosa (1994). *Cardenismo. Argumentación y antagonismo en educación*. México, DIE . CINVESTAV - IPN.
- Campos, José Francisco (1996). “Redes y el trabajo social”, *Taula. Quaderns de Pensament*, Francia, Universitat de Illes Balears
- Campoy, Tomás. y Gomes, Elda. (2015). 10 Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación*, (pp. 273-300). Madrid : EOS. Recuperado de: http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf
- Carmona, Rodrigo (2006): “Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local. Algunos ejes de debate para el estímulo de procesos de desarrollo”, en Rofman, A. y Villar, A. (Comp.) *Desarrollo local. Una revisión crítica del debate*, Universidad Nacional de Quilmes - Universidad Nacional de General Sarmiento, Espacio Editorial, Buenos Aires.
- Castells, Manuel (1997). *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura*. Madrid: Alianza
- Castoriadis, Cornelius (2010). *La Institución imaginaria de la sociedad*. Bs As.: Ensayo
- Consejo de Educación Inicial y Primaria (CEIP) (2013). Disponible en: <http://ceip.edu.uy/documentos/2013/Programasmaestroscomunitarios/evaluacion-pmc-2013.pdf>
- Corbetta, Piergiorgio (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. España: Ed.McGraw-Hill. Llllll
- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial.
- Cullen, Carlos (1997). *Crítica de las razones de educar*. Buenos Aires: Ed.Paidós.
- Cullen, Carlos (2004). *Filosofía, cultura y racionalidad crítica. Nuevos caminos para pensar la educación*. Buenos Aires: Stella-La Crujía.

- Cullen, Carlos (2009). *Entrañas éticas de la identidad docente*. Buenos Aires: Ed.La Crujía.
- Chambers, Iain (1995). *Migración, cultura, identidad*. Buenos Aires: Ed.Amorrortu.
- Dabas, Elina (1993). *Red de redes. Las prácticas de la intervención en redes sociales*. Buenos Aires: Ed.Paidós.
- Dabas, Elina y Najmanovich, Denise (compiladoras) (2002) *Redes. El lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil*. Buenos Aires: Ed.Paidós.
- Dabas, Elina (2003). *Redes sociales, familias y escuela* . Buenos Aires: Ed.Paidós.
- De Ketele, Jean-Marie (1984). *Observar para educar*. Madrid: Ed.Visor.
- De Mattos, Carlos (2010). “Una nueva geografía latinoamericana en el tránsito de la planificación a la gobernanza, del desarrollo al crecimiento”, *Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, Universidad de Barcelona.
- De Sousa Santos, Boaventura (2010). *Descolonizar el saber, reinventar el poder*. Montevideo: Ed.Trilce.
- Delors, Jacques (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI*. Madrid: Santillana.
- Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. España: Ed.Síntesis.
- Di Marco, Graciela; Altschul, Marcela; Brener, Alejandra; Méndez, Susana (2005) *Democratización de las familias*. Buenos Aires: Ed.Área de comunicación UNICEF.
- Duschatzky, Silvia y Birgin, Alejandra (2001). *¿Dónde está la escuela?. Ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia*. Buenos Aires: Flacso Manantial.
- Dussel, Inés (2004). “La escuela y la diversidad: un debate necesario», *Revista Todavía*, N°8, Universidad de Córdoba
- Escobar, Jazmine; Bonilla-Jimenez; Francy Ivonne. (2009). *Grupos focales: una guía conceptual y metodológica*. Editor José Antonio Sánchez G. Universidad El Bosque,

Bogotá, Colombia. Vol. 9 No. 1, pp. 51-67.

Fernández, Lidia (1994) *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Ed.Paidós.

Flecha, Ramón (2008). *Comunidades locales en una época globalizada*, en *Globalización, posmodernidad y educación*. Madrid: Ed.Akal.

Francia, Teresita (2013). *Repensando la escuela desde la experiencia*. Montevideo: Ed.Grupo Magro.

Fraser, Nancy (1991). "La lucha por las necesidades: esbozo de una teoría crítica socialista-feminista de la cultura política del capitalismo tardío", *Revista Debate Feminista*, marzo.

Freire, Paulo (2005) *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: Ed.Siglo Veintiuno.

Freire, Paulo (2002) *Pedagogía de la autonomía*. Buenos Aires: Ed.Siglo Veintiuno.

Frías, María; Sandoval, Carlos; Pérez, Juliana y Williner, Alicia (2012). *Redes y pactos sociales territoriales en América Latina y el Caribe: Sugerencias metodológicas para su construcción*. Santiago de Chile. ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social).

Fullan, Michael (2002). "El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje", *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6, Universidad de Toronto.

Giddens, Anthony (2001). *Sociología*. Madrid: Ed.Alianza.

Gómez, Marcelo (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Ed.Brujas.

Granovetter, Mark (1973). "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, nº 6.

Gurvitch, Georges (1963) *La vocation actuelle de a sociologie*. París: Ed.Puf.

- Habermas, Jurgen (1989). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Hargreaves, Andy (1996) *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Madrid: Ed.Morata.
- Hargreaves, Andy (2003) *Enseñar en la sociedad del conocimiento*. España: Ed.Octaedro.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (1997). *Metodología de la investigación*. México: Ed.McGraw-Hill.
- Imízcoz, José (2004). Actores, redes, procesos: reflexiones para una historia más global. *Revista de Faculdade de Letras. Historia*. Porto, III Serie, vol.5, 2004, 115-140
- Jaques, Elliott (2004). *La organización requerida*. Buenos Aires: Ed.Granica.
- Käes, Rene y otros (1993). *La institución y las instituciones*. Ed.Paidós
- Laclau, Ernesto (1993). *Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Laclau, Ernesto y Mouffe, Chantal (1987). *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Larrosa, Jorge (2003). *Entre las lenguas*. Barcelona: Ed.Laertes.
- Larrosa, Jorge y Skliar, Carlos (2009). *Experiencia y alteridad en educación*. Rosario/Argentina: Ed.Homo Sapiens.
- Lévinas, Emmanuel (1990). *La ética*. Madrid: Ed. Pablo Iglesias.
- Litwin, Edith (2008). *El oficio de enseñar. Condiciones y contextos*. Buenos Aires: Paidós.
- Longás, Jordi; Civís, Mireia; Riera, Jordi; Fontanet, Annabel; Longás, Eduard y Andrés, Tomás. (2008). Escuela, educación y territorio. La organización en red local como estructura innovadora de atención a las necesidades socioeducativas de una comunidad. *Revista Interuniversitaria de Pedagogía Social*, 15, 137-151.
- Lowi, Theodore (1994). *Políticas públicas, estudios de caso y teoría política*. En Aguilar Villanueva, Luis *La hechura de las políticas*. México: Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa.

- Madoery, Oscar (2008). “Interrogantes fundamentales del desarrollo endógeno”. *Revista Prisma*, No 22. Universidad Católica del Uruguay. Uruguay.
- Mance, Euclides (2001). *La revolución de las redes*. Brasil: Editora Vozes.
- Marsiglia, Javier (2010). ¿Cómo gestionar la diferencias?: la articulación de actores para el desarrollo local, trabajo de tesis para la Maestría en Desarrollo Local por la Universidad Nacional de San Martín (Argentina) y la Universidad Autónoma de Madrid, *IX Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar*, Montevideo, 13-15 de setiembre de 2010
- Martínez, Víctor (2004). *Intervención en familias de extrema pobreza: El trabajo en y con las redes*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Flacso, Santiago de Chile.
- Martinis, Pablo y Redondo, Patricia (comps.) (2006). *Igualdad y educación escrituras (entre dos orillas)*. Buenos Aires: del estante editorial.
- Martins, Paulo (2009). *Redes sociales: un nuevo paradigma en el horizonte sociológico*. Cinta de Moebio Nro35 pp. 88-109
- Matus, Carlos (2007) *Adiós, señor presidente*. Universidad Nacional de Lanús. Buenos Aires.
- McLuhan, Marshall (1969). *La comprensión de los medios*. México: Ed.Diana.
- Ministerio de Desarrollo Social (2013). SOCAT. Disponible en: <http://inmayores.mides.gub.uy/innovaportal/v/14069/2/innova.front/socat>
- Mintzberg, Henry (1979). *The structuring of organizations*. McGill University: Prentice Hall.
- Monarca, Héctor (2013). “Trabajo colaborativo con padres y madres, ámbito de educación desde la orientación educativa”, *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, vol. 24, núm. 3, setiembre, pp. 114-123. Disponible en: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=338230795008>
- Morín, Edgar (1993). *El método I. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Ed.Cátedra.
- Morín, Edgar (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Mouffe, Chantal (2007). *En torno a lo político*. México: Fondo Cultura Económica.
- Mundo, Daniel (2003). *Crítica apasionada. Una lectura introductoria a la obra de Hanna Arendt*. Buenos Aires: Ed.Prometeo.

- Navarrete, Zaira (2007). *El pedagogo y su identidad profesional. El caso de los egresados de la carrera de Pedagogía de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Universidad Veracruzana*. México: DIE-Cinvestav-IPN.
- Nicastro, Sandra (2006). *Revisitar la mirada sobre la escuela*. Santa Fe-Argentina: Ed.HomoSapiens.
- North, Douglas (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: FCE.
- Ortiz, Renato (2004). *Taquigrafiando lo social*. Argentina: Ed.Siglo XXI.
- Palos, José (1998). *Educación para el futuro. Temas transversales del currículum*. España: Ed.Desclée de Brouwer.
- Pizarro, Narciso (1990). *Los métodos de estudio de las organizaciones administrativas*. Madrid: Coloquio.
- Puiggrós, Adriana. (1990). *Imaginación y crisis en la educación latinoamericana*. México: Alianza.
- Reyes, Reina (1970). *¿Para qué futuro educamos?* Montevideo: Biblioteca de Marcha, colección Los premios.
- Rockwell, Elsie (2009). *La experiencia etnográfica. Historia y cultura en los procesos educativos*. Buenos Aires: Paidós.
- Rodríguez, Carmen (2008). *Educación a la ciudadanía. Un proyecto político*. Buenos Aires: Ed.Miño y Dávila.
- Ruiz, José (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Saviani, Dermeval (1988). *Escuela y democracia*. Montevideo: Monte Sexto
- Schein, Edgar (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Ed.Plaza&Janes.

- Senge, Peter (1992). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Shulman, Lee (1987). "Knowledge and teaching: Foundations of the new reform", *Harvard Educational Review*, 57(1), pp. 1-22.
- Southwell, Myriam (2000). "Nuevas herramientas para viejos debates. Un análisis de los procesos educacionales desde el análisis político del discurso", *Propuesta Educativa*, No 22, Año 10.
- Southwell, Myriam (2012). *Entre Generaciones. Exploraciones sobre educación, instituciones y cultura*. Rosario: Homo Sapiens.
- Stake, Robert (1998) . *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ed.Morata.
- Taylor, John y Bodgan, Robert (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Ediciones Paidós.
- Tello, César (2013). *Epistemologías de la política educativa*. Brasil: Ed.Campinas.
- Tenti Fanfani, Emilio (2007). *La escuela y la cuestión social*. Buenos Aires: Ed.Siglo Veintiuno.
- Tiramonti, Guillermina (2003). Estado, educación y sociedad civil: una relación cambiante, en *Educación Media para todos*. Argentina: Ed.Altamira.
- Torres, Rosa (2004). Comunidad de aprendizaje. Repensando lo educativo desde el desarrollo local y desde el aprendizaje. *Simposio Internacional sobre Comunidades de Aprendizaje*. Barcelona
- Touraine, Alan (2006): *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Argentina: Ed.Paidós.
- Touriñán, José Manuel (2014). La relación educativa es un concepto con significado propio. *Boletín REDIPE*, 3 (6), junio, 6-41.
- UNESCO (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC). Bs.As.
- Valles, Miguel (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Ed.Síntesis.

Zaffaroni, Cecilia (2005). *Tejiendo vínculos para aumentar la equidad: sistematización de la experiencia desarrollada por el Programa Fortalecimiento del vínculo Escuela/Familia/Comunidad en las escuelas de tiempo completo*. ANEP

Zaremberg, Gisela (2013). *El género en las políticas públicas*. Flacso-México.

ANEXOS

Pauta de entrevista para docentes y referentes de organizaciones del territorio

¿Qué entiende por articulación? Ejemplifique

¿En qué instancias de articulación ha participado en este territorio? ¿Fue por voluntad propia o fue convocado? Si fue convocado ¿por quién?

¿Qué aspectos positivos destaca de los procesos de participación en el que están presentes los referentes de las diferentes organizaciones del territorio?

¿Considera que hay aspectos negativos en estos procesos de articulación? ¿cuáles?

¿Qué actores y/o instituciones considera que impulsan la articulación? ¿Cuánto incide el centro educativo en la definición de las agendas de trabajo conjunto?

¿Este trabajo coordinado es viable en la realidad de esta comunidad educativa? ¿Qué logros visualiza en general?

¿Creen que las acciones que se mencionaron antes facilitan el aprendizaje socio-educativo de los niños? ¿Por qué?

¿Se desarrollan actividades locales que permitan compartir las experiencias de articulación y coordinación? ¿Quién las promueve y en qué lugar se llevan a cabo?

Desea agregar algún comentario más. Gracias por su colaboración.

Pauta para grupo de discusión

Aclaración: se realizarán preguntas abiertas que permitan explorar en determinados temas.

¿Qué entienden por articulación y coordinación?

¿Quién facilita actualmente las articulaciones en este territorio?

¿Qué problemas o demandas disparan la necesidad de articular?

¿Participan todas las organizaciones de la comunidad educativa-social?

¿Qué rol desempeñan? ¿Hay superposición de roles?

¿Cómo son los vínculos entre las instituciones que participan?

¿Cuáles son los temas en los que logran tener mayor acuerdo al momento de cooperar, y en cuáles no logran establecer acuerdos?

¿Podríamos decir que hay una agenda de trabajo?

¿En caso de la existencia de esa agenda, qué se respeta más: la pauta de los temas propuestos o los emergentes?

¿Hay algún aspecto en el que quieran profundizar? Gracias por su tiempo

Pauta de observación en la institución

Observar infraestructura de las instituciones.

a) Disponibilidad de salas y mobiliarios que faciliten o obstaculicen los vínculos dentro y fuera de la institución

b) Grado de conexión con otras instituciones frente a la resolución de problemas.