



## PROYECTO EDUCACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

### **La red de Graduados del Pent Flacso: Una comunidad de práctica en línea, como instancia de formación continua**

**Universidad:** Proyecto Educación y Nuevas Tecnologías Flacso Argentina

**Eje del trabajo:** 2. Dimensión académica de la virtualización. Comunidades de Práctica.

**Tipo de trabajo:** Ensayo

**Palabras clave:** redes, graduados, comunidades\_de\_práctica, trabajo\_colaborativo, gestión\_del\_conocimiento

#### **Resumen:**

Estamos inmersos en una trama compleja de interrelaciones y dependencias en una multitud de ámbitos, generadas y establecidas a escala global.

“Nuestra realidad consiste en habitar un mundo interconectado, donde todo se puede localizar, exponer, intercambiar, transferir, recibir, aprender, vender o comprar en cualquier lugar del planeta en tiempo real. Esta constatación tiene como una de sus consecuencias más trascendentes el hecho de que los usuarios de estas tecnologías pongan en práctica una capacidad de cambio y adaptación.”<sup>1</sup>

Nuestro entorno, demanda flexibilidad y adaptación, demandas que deben ser analizadas y atendidas con el objetivo de poder diseñar dispositivos innovadores de formación y capacitación permanente.

Será el objetivo principal de este trabajo, analizar una comunidad de práctica: La Red de Graduados del Pent, (Proyecto Educación y Nuevas Tecnologías de Flacso Argentina) entendida como un espacio continuo, de formación profesional. Reconocer que el

---

<sup>1</sup> De Pablos Pons, J.(2009) Coord. Tecnología Educativa, La formación del profesorado en la era de Internet. Málaga: Aljibe.

conocimiento se encuentra y se potencia en espacios nuevos, explorarlos desde sus posibilidades para la colaboración, el hacer y el aprender con otros.

## **Resumen**

We are immersed in a complex web of interrelationships and dependencies in a multitude of fields, generated and established a global scale.

"Our reality is to live in a networked world where everything can locate, display, exchange, transfer, receive, learn, sell or buy anywhere on the planet in real time. This finding has as one of its most significant consequences of the fact that users of these technologies implement a capacity for change and adaptation. "

Our environment demands flexibility and adaptation demands to be analyzed and addressed with the aim to design innovative training devices and ongoing training.

It will be the main objective of this work, analyze a community of practice: Graduates Network Pent, (Education Project and New Technologies of FLACSO Argentina) understood as a continuous space vocational training. Recognize that knowledge is power and new spaces, exploring their possibilities for collaboration, doing and learning with others.

## **La red de Graduados del Pent Flacso: Una comunidad de práctica en línea, como instancia de formación continua**

### **1.Introducción**

Estamos inmersos en una trama compleja de interrelaciones y dependencias en una multitud de ámbitos, generadas y establecidas a escala global.

“Nuestra realidad consiste en habitar un mundo interconectado, donde todo se puede localizar, exponer, intercambiar, transferir, recibir, aprender, vender o comprar en cualquier lugar del planeta en tiempo real. Esta constatación tiene como una de sus consecuencias más trascendentes el hecho de que los usuarios de estas tecnologías pongan en práctica una capacidad de cambio y adaptación.”<sup>2</sup>

Nuestro entorno, demanda flexibilidad y adaptación, demandas que deben ser analizadas y atendidas con el objetivo de poder diseñar dispositivos innovadores de formación y capacitación permanente.

Se trata de poder idear estrategias que posibiliten el fluir de las ideas, a la vez que las conecten y potencien. Espacios para aprender con otros colegas y compartir el hacer profesional, con el objeto de continuar con la construcción del conocimiento.

Schmidt, en Cobo (2011) advierte acerca de la necesidad de pensar modelos de aprendizaje continuos, en dosis concentradas y flexibles, que no solo promuevan la adquisición de contenidos, sino que también estimulen el desarrollo de competencias que respondan a las demandas del mundo actual.

Formarse (y formar parte) en un territorio impregnado de dinamismo, sin duda genera una nueva impronta en sus miembros. En este sentido, pensar en el diseño de una comunidad de práctica, donde “aprender después de aprender”, sea el lema central,

- instala nuevas ideas,
- plantea nuevos desafíos y sin duda
- genera nuevos interrogantes.

---

<sup>2</sup> De Pablos Pons, J.(2009) Coord. Tecnología Educativa, La formación del profesorado en la era de Internet. Málaga: Aljibe.

Será el objetivo principal de este trabajo, analizar una comunidad de práctica: La Red de Graduados del Pent, (Proyecto Educación y Nuevas Tecnologías de Flacso Argentina) entendida como un espacio continuo, de formación profesional.

## **2. La Comunidad de Práctica como espacio de actualización y formación continua.**

Aprender y conocer en el mundo contemporáneo nos obliga a reconocer que el conocimiento se encuentra y se potencia en espacios nuevos, que las escuelas ampliaron sus fronteras y requieren nuevos métodos, sostiene E. Litwin en de Pablo Pons (2009). En este sentido, poder participar de una Comunidad de Práctica, constituye una instancia enriquecedora en cuanto a las experiencias de aprendizaje y de formación en general que allí mismo tienen lugar. Nos ha guiado de manera potente, la idea que la comunidad de práctica ayuda a contribuir con el desarrollo profesional de cada uno de sus miembros, apoyando la figura de aprendices a lo largo de toda la vida.

Una de las tensiones que hemos identificado al iniciar con este proyecto, es cómo lograr que las instancias de capacitación y de formación tengan impacto en las aulas. El hecho de que un docente se capacite en la utilización de tecnologías, no necesariamente implica que las integre con sentido pedagógico, al momento de diseñar sus clases.

Larry Cuban en Maggio (2012), encuentra una constante en la base de los esfuerzos que se han hecho por incorporar tecnologías en la enseñanza. Nos ilustra cómo se generan altas expectativas y la posterior desilusión. Cuban analiza cómo a lo largo del siglo XX cada intento de incorporar tecnología a la enseñanza ya sea a través del cine, la radio, y también las computadoras, se inició con altas expectativas de quienes llevan adelante esos esfuerzos. Proceso que se impregna de ilusión y confianza en que las nuevas tecnologías cambiarán el sentido de la educación, todo ello acompañado por una suerte de retórica promocional. Este mismo autor, pone en evidencia que el ciclo siempre sigue de la misma manera: con un limitado uso en clase lo que conlleva desilusión y recriminaciones entre políticos, reformadores y docentes.

M.Fullan analizando la complejidad de los procesos de cambio, sostiene que lo importante no se puede imponer por mandato..."casi todos los cambios educativos de valor requieren nuevas habilidades, actitudes y creencias y modos de entender Fullan (1991)." <sup>3</sup>Fullan sostiene que no se le puede obligar a la gente a cambiar, a pensar de una forma distinta ni

---

<sup>3</sup> Fullan Michael (2003) "Capítulo 3: La complejidad del proceso de cambio" en Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa. Madrid (España) Ed. Akal, pp33-56

a adquirir nuevas habilidades. Sostiene además, que el impacto será limitado si no se produce un cambio más profundo en el pensamiento y en las aptitudes.

En esta línea de reflexiones, Maggio (2012) sostiene que los docentes pueden cambiar este sentido que tiene lugar cuando la tecnología se integra forzosamente, pero para hacerlo, necesitan estar formados y ser especialistas tanto en didáctica como en tecnología, empezando por un profundo conocimiento del tipo de tratamiento que mejor corresponde a las finalidades de la enseñanza y a la especificidad del contenido que enseñan.

Analizando las prácticas de los docentes con tecnología, ella distingue diferentes usos:

a: Inclusión efectiva

b: Inclusión genuina

La *inclusión efectiva*, está relacionada con aquellas prácticas que integran tecnología por razones que no son las de los propios docentes preocupados por mejorar sus prácticas de enseñanza. La tecnología se usa, pero el docente no identifica su valor para la enseñanza, por consiguiente, este tipo de integración, carece de sentido didáctico. Está relacionado con el “hay que hacerlo” y el proceso de cambio por imposición que mencionaba Fullan. En este sentido los proyectos y las actividades podrían realizarse también, sin tecnología, es decir que esta podría no estar, pero está debido a la presión sobre los docentes por incluir tecnología en sus prácticas.

La *inclusión Genuina*, está relacionada con la manera de hacer propia de cada campo disciplinar. Revela la manera en que se construye el conocimiento, se investiga y se trabaja en los diferentes campos disciplinares a partir del entramado con estas nuevas tecnologías. Los docentes que reconocen esta trama, sostienen que la misma debe estar presente en sus prácticas de la enseñanza. El no hacerlo, sería similar a no enseñar lo que dicen que enseñan. "Dado que las Nuevas Tecnologías atraviesan las formas en que el conocimiento se construye en la actualidad en todas sus versiones, disciplinares y no disciplinares, la idea de Inclusión Genuina, reconoce estos atravesamientos, busca entenderlos y recuperarlos a la hora de concebir propuestas didácticas.

De esta manera, según Mariana Maggio, las tecnologías se integran con sentido didáctico en los proyectos educativos y en las prácticas de enseñanza.

Ahora bien, para lograr estos procesos de inclusión genuina, será necesario que los docentes atraviesen su propio proceso de cambio, vivenciando y experimentando el hacer con tecnología como una nueva manera de comprender el mundo y la realidad.

*...En las comunidades de práctica siempre se produce un tipo de aprendizaje...se trata de un aprendizaje por “apropiación de nuevas prácticas”<sup>4</sup>*

Al respecto, alineado con esta idea, Buckingham (2008) sostiene que buena parte de este aprendizaje (informacional y tecnológico) se lleva a cabo sin que haya enseñanza explícita, sino que se trata del resultado de una exploración activa, del aprendizaje a partir de la práctica. Nos habla de un aprendizaje social, que se construye al colaborar y al interactuar con otros, y el autor menciona la participación en comunidades de usuarios como instancia interesante para apropiarse de estos aprendizajes.

Entonces, retomando uno de los primeros interrogantes planteados ¿Cómo lograr que las instancias de capacitación en tecnología tengan impacto en las aulas?. Una posibilidad para comenzar a desatar este nudo, será explorar las posibilidades de formación que brinda una comunidad de práctica en tanto espacio de interacción, en tanto motor de exploración y de búsqueda junto a otros. En tanto instancia para el aprendizaje partiendo de la acción.

En este sentido, la Red de Graduados del Pent, en tanto comunidad de práctica, surge para intentar enfrentar desafíos como este, pues convoca a compartir el conocimiento, a trabajar y producir con otros, a actualizarnos, no sólo en los contenidos, sino también en las prácticas, los medios y las formas, en el modo de comunicarnos y de llegar a los otros.

El impacto deseado de inclusión de tecnología en las aulas, continúa siendo un desafío, no obstante ello, una comunidad de práctica que nuclea a profesionales de la educación, integrados al campo de las TIC a partir de su desempeño laboral en diferentes instituciones educativas, ministeriales, formativas, en tareas de conducción, dirección de proyectos, supervisión y acompañamiento docente, gestión de programas educativos y demás, podría ser pensado como una buena alternativa de formación y capacitación permanente, debido a que:

- Constituye un arenero en el cual identificar y discutir, problemáticas comunes,
- Se instala como espacio de encuentro para compartir experiencias con tecnología,
- Posibilita espacios de trabajo compartidos para “hacer” con otros.

Si bien, toda comunidad de práctica tiene sus ritmos, sus etapas y sus propias características, también es verdad que **no todos los convocados se vuelven participantes activos de la red**. La cohesión es un punto para reflexionar. Creemos que el desafío será promover un abanico de propuestas que permita generar en el entorno en línea diferentes espacios de identidad y de involucramiento. No todos pueden participar en todo,

---

<sup>4</sup> Rodríguez Illera, José L (2008) “Comunidades virtuales, práctica y aprendizaje: elementos para una problemática” en “Comunidades virtuales de práctica y aprendizaje” Universidad de Barcelona, España.

no siempre las actividades calzan dentro de las posibilidades de tiempo y compromiso pero siempre existe la alternativa de decir “presente” cuando surge aquello que despierta la inquietud. De eso se trata, de pertenecer, de estar y poder sumarse cuando el entorno lo posibilita.

En este sentido, será interesante pensar en las Comunidades de Práctica en tanto dispositivo de formación y aprendizaje, por un lado y como una pieza clave en la construcción y en la Gestión del conocimiento.

### **3. La Comunidad de Práctica como espacio para el desarrollo de prácticas colaborativas**

*“En la sociedad red, una política pedagógica universitaria innovadora es valorar el comportamiento de los alumnos a través de su estrategia de diseño de redes más que de los contenidos que consume o produce. Sin embargo, existe escasa pedagogía sobre diseño de redes”.<sup>5</sup>*

Sostiene H. Pardo Kuklinsky, que producir, consumir contenidos o conversar en redes físicas y digitales son buenas estrategias para resaltar la importancia de encontrar una motivación intrínseca para utilizar las TIC y entender por qué deben utilizarse en la educación formal.

Ahora bien, en este apartado, haré foco en el trabajo colaborativo, en su importancia para la educación y en la manera en que se instala y potencia en una comunidad de práctica.

En Opportunity Valley, este mismo autor recupera la idea de “jugar en equipo” y de la importancia de las habilidades para formar parte de equipos de trabajo en las organizaciones, en detrimento de las capacidades profesionales individuales. El valor de saber jugar en equipo adquiere mayor sentido en el campo laboral como así también debería hacerlo en la educación formal. Sostiene el autor que “el reconocimiento de habilidades para el siglo XXI es un desafío fundamental en el momento de pensar en un aprendizaje permanente y a lo largo de toda la vida. La Web y otros espacios de aprendizaje informales ofrecen nuevas maneras de adquirir habilidades y experiencias, de crear redes de aprendizaje y de construir comunidades de trabajo más allá de las instituciones tradicionalmente legitimadoras”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Pardo Kuklinski, Hugo (2014). Sobre las redes profesionales. Somos las redes de las que formamos parte, en Pardo Kuklinski, Hugo (2014). Opportunity Valley. Lecciones no aprendidas de treinta años de contracultura digital. Outliers School. Barcelona. En <http://opportunityvalley.net/>

<sup>6</sup> Pardo Kuklinski, Hugo (2014). Sobre las redes profesionales. Somos las redes de las que formamos parte, en Pardo Kuklinski, Hugo (2014). Opportunity Valley. Lecciones no aprendidas de treinta años de contracultura digital. Outliers School. Barcelona. En <http://opportunityvalley.net/>

Ahora bien.. El trabajo en equipos y la colaboración en las aulas, es algo que ha existido desde siempre, seguramente a lo largo de nuestra formación, hemos trabajado en grupo hemos participado del diseño de exposiciones grupales. Lo cierto es que con la irrupción de las nuevas tecnologías, hay muchos procesos que se potencian, a la vez que se fortalecen y externalizan.

Camilloni, A. (2010) destaca el rol activo y la centralidad que asumen los estudiantes en el trabajo en grupos, lo cual crea como consecuencia condiciones que alientan el aprendizaje profundo. Haciendo mención a estas condiciones, la autora resalta las posibilidades que brindan las propuestas de enseñanza diseñadas para el trabajo en equipos en la medida que proponen:

- confrontar ideas con un grupo
- establecer relaciones entre los conceptos, a partir de la discusión con sus pares
- seguir la hilación de diferentes razonamientos
- evaluar, aceptar e intercambiar argumentos y refutar otros
- justificar sus propias posiciones y propuestas
- sacar conclusiones y ponerlas a prueba ante los demás miembros del grupo

Se trata de operaciones cognitivas que se desarrollan en la interacción con otros y que difícilmente pueden desarrollarse en actividades realizadas en forma individual. Pero para que esto sea posible, no será suficiente con poner a los estudiantes a trabajar juntos, las condiciones de la tarea deberán favorecer este tipo de procesos. Porque muchas veces bajo el paraguas del aprendizaje colaborativo, se legitiman prácticas que no resultan genuinamente de colaboración, sino que se relacionan más con prácticas de asociación, intercambio o cooperación. La colaboración significa ir un paso más allá de las tareas coordinadas en la división del trabajo y si bien colaborar puede incluir cooperar, indudablemente implica algo más que eso. Colaborar implica involucrarse de manera comprometida en un contínuo proceso de comunicación, en el cual el conocimiento se construye como condición de acuerdos progresivos hacia entendimientos comunes (Litwin, 2005)

La complejidad del mundo sólo puede abarcarse a través del trabajo interdisciplinario e interpersonal y grupal. Por lo tanto, el aprendizaje en nuestras aulas cada vez más, deberá propiciar el desarrollo de las competencias necesarias para este tipo de abordaje/trabajo.

Ahora bien, para lograr buenas propuestas que propongan el trabajo colaborativo, con fuerte sentido pedagógico, es importante que los educadores atraviesen por esta experiencia, para poder adherir y a su vez visibilizar su potencial para el proceso de aprendizaje.

Una de las primeras lecciones aprendidas desde la gestión de la Red de Graduados del Pent, es que el capital social de la red es una de las claves de su sostenibilidad: el conjunto



de relaciones que pueden ser utilizadas por los miembros para mejorar las posibilidades de éxito en sus propios proyectos.

En este sentido, es importante recuperar la manera de trabajar en esta comunidad de práctica donde la producción colaborativa se encuentra en todos sus recovecos y es a partir de ella y de los encuentros que se producen, que se comienza a tejer la trama de relaciones que sustentan a la comunidad.

A lo largo de los cuatro años de trabajo en la gestión de esta Comunidad de Práctica, hemos podido observar pautas de trabajo concretas que les ha permitido a los mismos participantes generar acuerdos, realizar producciones de manera colaborativa y superar instancias de tensión, producto del intercambio de ideas y la toma de decisiones en grupo.

Me interesa recuperar aquí, la importancia de la escucha, que plantea Ron Ritchart (2014), como instancia de apertura para hacer visible el pensamiento, nos dice que el éxito de los grupos no depende tanto de las habilidades académicas de los mismos, sino de la habilidad para escuchar y responder a las ideas de sus miembros. Continúa diciendo que los grupos exitosos se involucraban en las ideas que aportaban sus miembros, “haciéndose eco de las ideas que se presentaban y haciendo preguntas de aclaración y exploración a sus compañeros...Esto les permitía construir a partir de las ideas de otros”.<sup>7</sup>

En este sentido, podemos observar la instalación de dinámicas de trabajo en colaboración que propician la cultura de la escucha en el espacio en línea, donde prima el intercambio de ideas y saberes, la aceptación del prójimo como una voz autorizada. Cada una de las propuestas surge del consenso y del trabajo colaborativo y, además, se plantea explícitamente que es una tarea entre colegas. Aquí los miembros de la Comunidad de Práctica del PENT se “mezclan” y los trabajos se generan desde la verdadera colaboración. Los productos concretos de cada grupo de trabajo en la Comunidad de Práctica, han sido variados en sus formatos y procesos y van desde el análisis de casos educativos, hasta la escritura colaborativa para congresos. El diseño de un entorno participativo en línea, hasta la creación de podcast sobre ciudadanía digital.

“La aceptación de que el conocimiento está distribuido por los individuos, que la interacción social es crucial para la construcción colectiva de ese conocimiento, que el trabajo

---

<sup>7</sup> Richard, R.; Church, M.; Morrison, K. (2014) *Hacer visible el pensamiento*. Buenos Aires, Paidós.

colaborativo, alrededor de objetivos comunes y de la resolución de problemas reales, es una de las formas más eficaces para la percepción de pertenencia a la comunidad”...<sup>8</sup>

#### **4. Palabras de cierre, a modo de conclusión**

Recorrer este proyecto, me ha motivado a mirarlo a través de diferentes lentes para su análisis y revisión. Poder mirarlo y revisarlo críticamente:

- desde las oportunidades que brinda una Comunidad de Práctica en tanto espacio de formación continua a la luz de diversos autores que plantean la riqueza de los nuevos entornos para formarse y para participar. Entornos flexibles que trascienden los espacios tradicionales de formación. Quiero traer en este cierre, la mirada de M. Serres (2013) quien al respecto de las grandes instituciones nos llama la atención diciendo que “siguen ocupando todo el decorado y el telón de lo que todavía llamamos nuestra sociedad, mientras que ésta se reduce a un escenario que pierde todos los días alguna plausible densidad, sin tomarse siquiera el trabajo de renovar el espectáculo y aplastando de mediocridad a un pueblo astuto, esas grandes instituciones, me gusta volver a decirlo, se parecen a las estrellas cuya luz seguimos recibiendo pero que la astrofísica calcula que murieron hace mucho tiempo”<sup>9</sup>. En este sentido, creo que merece la oportunidad, centrar la mirada en experiencias alternativas de trabajo. Observar lo que en ellas sucede y la manera de “hacer” y construir conocimiento. Una Comunidad de Práctica, concebida como un espacio para formarse, constituye todo un desafío.
- Haciendo foco en la colaboración entre pares y en el trabajo colaborativo. Mirar los procesos que abarca y la impronta que tienen para la educación, ha sido interesante para poder pensarlos desde una Comunidad de Práctica, donde el propio “hacer” viene impregnado de “otros”: se hace con otros, se discute con otros, se intercambia con otros y se produce con otros. El aprender del equipo y con el equipo, como habilidad para desarrollar. El incentivar otro tipo de aprendizajes. Pensar en términos de colaboración, constituye una invitación a salir del entorno habitual y conocido, para adentrarnos en lo diverso para aprender a generar conocimiento compartido. “El aula de antaño ha muerto, aun cuando todavía no se ve otra cosa, aun cuando no se sabe construir nada más...”<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Albuquerque costa, Fernando y Peralta Helena (2008) “Cominidades virtuales de Aprendizaje. El punto de vista de los participantes” en “Comunidades virtuales de práctica y aprendizaje” Universidad de Barcelona, España.

<sup>9</sup> Serres, M. (2013). Pulgarcita. Buenos Aires: Fondo de cultura económica

<sup>10</sup> Serres, M. (2013). Pulgarcita. Buenos Aires: Fondo de cultura económica

## Bibliografía

- Albuquerque costa, Fernando y Peralta Helena (2008) "Comunidades virtuales de Aprendizaje. El punto de vista de los participantes" en "Comunidades virtuales de práctica y aprendizaje" Universidad de Barcelona, España.
- Buckingham, D. (2008). Más allá de la tecnología. Buenos Aires: Manantial.
- Camillioni, A. (2010) "La evaluación de trabajos elaborados en grupo" , en "La evaluación significativa" . Buenos Aires: Paidós.
- Cobo Romani, C.; Moravec, J. (2011). Aprendizaje Invisible. Hacia una nueva ecología de la educación. Col·lecció Transmedia XXI. Laboratori de Mitjans Interactius/ Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona. Barcelona
- De Pablos Pons, J.(2009) Coord. Tecnología Educativa, La formación del profesorado en la era de Internet. Málaga: Aljibe.
- Fullan, M. (1993) Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa. Madrid: Akal.
- Litwin E, Maggio M y Lipsman M.(2005) "Tecnologías en las aulas: las nuevas tecnologías en las prácticas de la enseñanza: casos para el análisis. Buenos Aires: Amorrortu
- Maggio, M. (2012). Enriquecer la enseñanza. Los ambientes con alta disposición tecnológica como oportunidad. Buenos Aires: Paidos
- Pardo Kuklinski, Hugo (2014). Sobre las redes profesionales. Somos las redes de las que formamos parte, en Pardo Kuklinski, Hugo (2014). Opportunity Valley. Lecciones no aprendidas de treinta años de contracultura digital. Outliers School. Barcelona. En <http://opportunityvalley.net/>
- Perkins; David. (2010) El aprendizaje pleno: principios para transformar la educación, Paidós. Buenos Aires,
- POZOS PEREZ, K. Tecnologías emergentes, competencias digitales relevantes para el profesorado universitario en la Sociedad del Conocimiento. Universidad Autónoma de Barcelona. España. Presentado en: Jornadas Universitarias de Tecnología Educativa - JUTE11: "La formación e investigación en el campo de la Tecnología Educativa. Demandas y expectativas". Sevilla, España- 2011.
- Richard, R.; Church, M.; Morrison, K. (2014) *Hacer visible el pensamiento*. Buenos Aires, Paidós.
- Rodríguez Illera, J. comp. (2008) Comunidades virtuales de práctica y de aprendizaje. Barcelona.

- Salomon Gavriel. (2000) “ No es solo la herramienta sino la racionalidad educativa lo que cuenta”. Universidad de Haifa. Traducción:Carina Lion.
- Serres, M. (2013). Pulgarcita. Buenos Aires: Fondo de cultura económica.
- Wenger, E. Mc. Dermott, R. Snyder, W. Cultivating Communities of Practice: a guide to managing knowledge. Harvard Business School Press. Boston. 2002

Nota: Algunos de los fragmentos que ilustran el proceso de trabajo en La Red de Graduados del Pent, han sido tomados de una ponencia escrita en coautoría con Monica Trech, sobre la Red de Graduados del Pent:

- Gestionar y promover una red en línea: La red de Graduados del PENT. Disponible en <http://www.pent.org.ar/institucional/publicaciones/gestionar-promover-una-red-linea-red-graduados-del-pent-0>