

CREACIÓN DE UNA RED IBEROAMERICANA DE APOYO A LA GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS (RedAGE)¹

Joaquín Gairín

Diego Castro

Carne Armengol

Introducción

El presente proyecto de cooperación interuniversitaria e investigación científica (PCI) está subvencionado por la AECID en la modalidad Acciones Integradas (D/12227/07) y es liderado por integrantes del equipo EDO (Equipo de Desarrollo Organizacional) del Departamento de Pedagogía Aplicada de la UAB.

Los PCI son programas de colaboración científica que se establecen entre instituciones de educación superior de España y de países iberoamericanos. En este caso las instituciones participantes son la UAB y la Universidad ORT Montevideo (Uruguay)².

La iniciativa se enmarca dentro de las relaciones institucionales existentes entre la UAB (Departamento de Pedagogía Aplicada) y la Universidad ORT de Uruguay (Instituto de Educación), que se han concretado hasta el momento en la participación de profesores de ambas instituciones en actividades formativas y de transferencia de conocimientos, en la participación del Master en gestión educativa y la presencia en la UAB de personas de Uruguay que realizan programas de postgraduación.

La **finalidad del proyecto** es crear una red de apoyo a la gestión de centros iberoamericanos que sirva de referente y apoyo a instituciones universitarias en toda latinoamericana.

Más específicamente se han definido como **objetivos**:

- Identificar e implementar líneas de investigación que resulten relevantes para ambos grupos y el contexto latinoamericano.
- Promover publicaciones científicas conjuntas, de impacto, firmadas por personas de grupos de investigación de ambas instituciones.

¹ Aportación al **IV Congreso de Universidad y Cooperación al Desarrollo**. Bellaterra, 2008.

* Equipo UAB: J. Gairín (Coordinador general del proyecto), C. Armengol, A. Barrera, D. Castro, MA. Essomba, M. Feixas, M. Navarro, JL. Muñoz D. Rodríguez. Coordinadora equipo de Uruguay: M. Vazquez.

- Definir instancias de formación presencial, de asistencia gratuita (conferencias, ciclos de formación, Ateneos, etc) destinados a gestores de los sistemas y de los centros educativos.
- Planificar e implementar instancias presenciales y virtuales de intercambio académico, coordinadas por ambos grupos de trabajo, dirigidas a dinamizar la gestión educativa en Latinoamérica.

El **diseño del proyecto** prevé una duración total de 4 años, cada uno de los cuales presenta una planificación operativa específica. De modo general podemos caracterizar las distintas fases, de acuerdo con la documentación preentada:

Fase I ETAPA DIAGNÓSTICA: detección de necesidades y demandas de fortalecimiento en gestión educativa en Uruguay y en otros países de Latinoamérica.

Principales acciones:

1. Operativo de relevamiento de información en Uruguay y otros países de Latinoamérica (encuestas, entrevistas, análisis de documentos);
2. Identificar áreas prioritarias (reuniones de coordinación);
3. Establecer plan de trabajo y estrategias de acción (reuniones de trabajo);
4. Elaboración de un informe marco correspondiente a la Fase I.

Logros previstos:

1. Estudio diagnóstico culminado ("estado de situación" del la gestión educativa en Uruguay y la región);
2. Documento conteniendo plan estratégico;
3. Identificación de necesidades, selección de prioridades y estrategias de acción);
4. Informe marco de la Fase I y proyección de las siguientes.

Fase II CONSOLIDACIÓN DE LA SEDE LATIIONAMERICANA: coordinación y fortalecimiento de la Sede de Uruguay.

Principales acciones:

1. Instancias de formación del equipo de trabajo (coordinación entre AGE (Universidad ORT Uruguay) y grupo EDO (UAB/ España);

2. Coordinar líneas de trabajo común entre ambos grupos, como nodos principales de la red de apoyo a consolidar;
3. Diseñar y acordar un plan de trabajo común (reuniones de trabajo/ intercambio virtual);
4. Definición de líneas de investigación que aporten a consolidar conocimiento en torno a la temática en estudio;
5. Producción de documentos de referencia vinculados a la Fase 2.

Logros previstos:

1. Horas de capacitación dictadas;
2. Plan de trabajo elaborado (común para los grupos AGE y EDO);
3. Líneas de investigación definidas y puestas en marcha (integradas a ambos grupos de trabajo);
4. Informe de avance correspondiente a la Fase II y proyección de las siguientes.

Fase III CONSOLIDACIÓN DE LA RED DE APOYO: creación de una plataforma de gestión de conocimiento para la utilización de la red.

Principales acciones:

1. Elaboración y distribución de publicaciones científicas (conjuntas) relacionadas con la gestión educativa;
2. Implementación de instancias de formación y asesoramiento con Autoridades Educativas y Centros Educativos de la región;
3. Intercambios virtuales de apoyo (cursos, foros de discusión, materiales *on line*, etc.) a partir de la creación de una red de gestión del conocimiento (ya iniciada como red de comunicación en la primera fase).

Fase IV EXTENSIÓN, DIFUSIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA RED, mediante el análisis de evaluaciones, presentación de publicaciones, actividades de divulgación (febrero de 2009- diciembre 2010)

Principales acciones:

1. Elaboración y distribución de materiales de divulgación en torno al Proyecto y sus acciones;
2. Identificación de Centros educativos de Uruguay y la Región que puedan officiar como nuevos "nodos" de la red de apoyos;

3. Establecer instancias de difusión sobre las prácticas exitosas logradas;
4. Generar instancias de intercambio y producción entre los miembros de la red.

Más allá de la repercusión directa que el fortalecimiento del área de gestión de la ORT tengan en el sistema y centros educativos de Uruguay (se puede considerar una incidencia sobre una parte importante de los 3.032 centros educativos de Uruguay), el presente proyecto permitiría desde el punto de vista del **impacto**:

En primer lugar:

- Consolidar el desarrollo del área de gestión de la universidad ORT, proporcionando un recurso valioso para Uruguay y para acciones que pueda emprender la AECID.
- Promover una mayor implicación de la UAB en proyectos latinoamericanos.

En segundo lugar, y de acuerdo a la colaboración conjunta planteada, se genera un compromiso que incluye:

- Fortalecer modelos de gestión directiva participativa, de acuerdo con los planteamientos científicos actuales.
- Establecer un espacio de encuentro para administradores y gestores de sistema y centros educativos de Latinoamérica.
- Asesorar y apoyar las reformas educativas en los aspectos vinculados a la gestión de la educación.
- Impulsar nuevos modelos de formación y desarrollo de los recursos humanos en educación.

La realización del proyecto supondrá también proyectar el nombre de la cooperación española en un ámbito (gestión institucional) muy necesitado de desarrollo y transcendental para el éxito de las reformas educativas que la mayoría de países latinoamericanos están desarrollando actualmente.

La planificación del primer año

Las actuaciones del primer año se centran en el diagnóstico de la situación sobre el desarrollo de los temas de administración y gestión de la educación en el entorno Iberoamericano. Los productos que habría que generar serían:

- Mapa de la gestión educativa en Iberoamérica y, sobre todo, en la zona del Cono sur
- Elaboración de un plan de desarrollo, dirigido a concretar cómo se entiende la red a crear.
- Creación de una web del proyecto y el inicio de la red de creación y gestión del conocimiento.

Las actuaciones previstas y realizadas, en el momento actual, son las siguientes:

- Un primer viaje realizado en el mes de abril, que trató de concretar aspectos operativos: la sede del centro de referencia, su organización y recursos (humanos, materiales, informáticos u otros) de la universidad con que contaría. Asimismo, revisar el proyecto, concretar los temas de gastos y justificación económica que corresponde realizar a Uruguay y concretar las aportaciones que desde España sería necesario abordar.
- Un segundo viaje en el que se desplazarán a Uruguay dos profesores la semana del 16 de junio. Durante esta estancia, se trasladará la base de datos que tenemos en la UAB sobre gestión, se mantendrán reuniones sobre el centro y se participará en alguna actividad, tipo seminario o charla, con profesionales del master de gestión educativa de la ORT, al mismo tiempo que se visitarán centros educativos y autoridades.
- Finalmente, y en el cuarto trimestre del año, se desplazará otro profesor de la UAB para cerrar temas pendientes o impulsar otros. Su estancia podría también utilizarse para realizar reuniones con autoridades y participar en procesos formativos que se determinaran.

Las actividades en las que esperamos se implique la ORT se concretan en los aspectos operativos (locales, infraestructura y logística) y en localizar y sintetizar (mediante la ficha señalada) la información básica sobre las iniciativas que en el ámbito de organización y gestión institucional se están desarrollando en Latinoamérica (con el objetivo de realizar el Mapa de la gestión educativa).

También se ha concretado la página web del proyecto, que permite compartir información, noticias y otros elementos que se consideren pertinentes. Esta web contiene un espacio privado para la creación y desarrollo de redes de gestión del conocimiento.

La RedAGE

Una parte importante del proyecto durante el primer año es la creación del mapa de la gestión educativa en Iberoamérica, como base en la que basar actuaciones posteriores.

Hasta el momento, la realización del mapa incluye la realización de un estudio de campo sobre las instituciones y actividades que intervienen en temas de gestión educativa. Al respecto, se confeccionó y consensuó una ficha (anexo 1) para recoger y sintetizar la información esencial sobre actividades, redes, programas y otras que sobre el tema de organización y gestión se están desarrollando en los diferentes países.

La información obtenida permitirá establecer mapas sobre cuestiones diversas: instituciones de gestión, formación en gestión, asociacionismo en gestión, etc. También facilitará la creación de un Modelo de Clasificación y Desarrollo institucional.

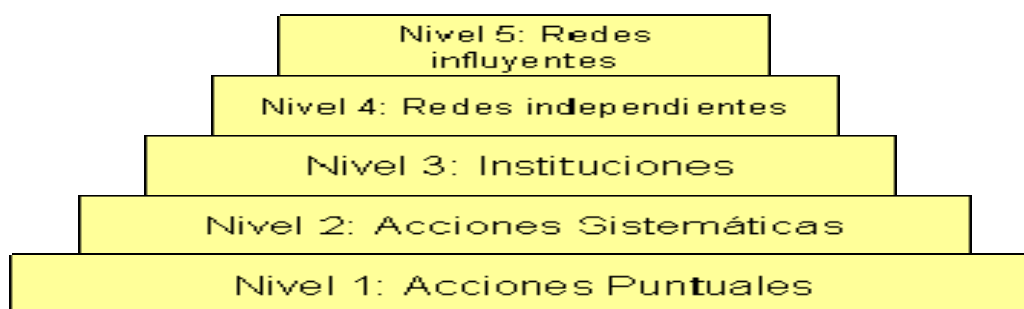
La recolección de datos sobre servicios y organismos de apoyo a la gestión educativa se realiza a partir del establecimiento de dos grupos de trabajo y operativos: uno para sistematizar los datos de España y de Portugal y un segundo para la recolección de datos en toda América latina.

El Modelo de Clasificación y Desarrollo institucional en el que se está pensando debe tener una estructura lógica que nos permita cualificar el desarrollo que en gestión educativa se ha alcanzado por países o zonas, al mismo tiempo que facilitar la toma de decisiones para el plan de desarrollo que se ha de realizar.

El primer esbozo del modelo presentaría el siguiente formato:

- El Nivel 1 integraría a todos aquellos territorios en los que puede aparecer información puntual sobre temáticas de gestión educativa.
- El Nivel 2 lo integrarían aquellos territorios dónde aparecen acciones formativas o de otro tipo ligadas a la gestión educativa.
- El Nivel 3 lo integrarían los territorios dónde, además de lo anterior, aparecen ya instituciones que ofrecen de forma sistemática formación u otro tipo de ayudas relacionadas con la temática mencionada.
- El Nivel 4 estaría conformado por las zonas en las cuáles hay redes de centros, escuelas, directores... que de forma sistemática organizan actividades formativas, encuentros, jornadas... para tratar temas relacionados con la temática.
- El Nivel 5 lo integrarían las redes educativas que, además de lo que hacen en el nivel anterior, disponen de capacidad de influencia en algunas de las decisiones que se toman en materia de gestión educativa.

La gráfica 1 describe los niveles de desarrollo considerados



Gráfica 1: Niveles de desarrollo en relación a la gestión educativa.

Recogida la información y convenientemente clasificada, se trata de situar, de acuerdo a las variables consideradas (país, tipología de actividad, instituciones implicadas, etc) los datos en el nivel correspondiente. Esta situación nos permite vislumbrar las actuaciones que posteriormente se podrían adoptar y que el plan de desarrollo hay de contemplar y temporalizar.

Paralelamente a esta actividad, se propone la puesta en marcha de la primera red de Creación y Gestión del Conocimiento (CGC) con estudiantes del Master de Gestión educativa. Así, se experimenta sobre el territorio una herramienta que se considera esencial para que en el futuro la RedAGE pueden dinamizar y aprovechar el conocimiento acumulado y compartido con diferentes instituciones y personas.

Reflexiones acerca del proceso de cooperación

El proceso de cooperación emprendido y su realización permiten acumular una experiencia a considerar en la ejecución de otras propuestas de cooperación. Más allá de los aspectos positivos que conocemos y que por sí mismo justifican las actuaciones de cooperación, se pueden considerar otros que afectan directamente a la materialización de la cooperación y al cumplimiento de sus objetivos. Algunos de estos últimos se comentan a continuación y en gran parte son comunes a los planteados en el proyecto de “*Desarrollo educativo de las escuelas municipalizadas de Coyhaique, Chile*”.

a) De carácter estructural

Las actuaciones educativas son parte de un proceso de intervención social que, generalmente, mejoran su eficiencia si van acompañadas de otras medidas estructurales y sociales. Entendemos en este sentido que el apoyo a la red por las instituciones involucradas, en primer lugar, y por organismos internacionales vinculados a temas de educación es, en segundo lugar, fundamental para la estabilidad y proyección de la propuesta de red.

Acechan al proyecto no sólo las cuestiones de política general mencionadas, también la propia realidad de los proyectos de la AECID. El carácter anual de las ayudas proyecta una cierta incertidumbre sobre la posible continuidad de las actuaciones y el aprovechamiento de las sinergias que se puedan crear. Creemos que las ayudas deberían de ser a largo plazo, aunque su continuidad esté sometida a evaluaciones periódicas, y no tanto a la presentación continua y anual de propuestas completas.

Otro aspecto ligado a los anteriores es la inversión en infraestructura que, a veces, precisan los proyectos. En nuestro caso, una parte del éxito del proyecto queda ligado a la posibilidad real de que las instituciones de los diferentes países que finalmente se determinen como extensiones de la red y colaboradores de la misma tengan los espacios y las infraestructuras informáticas que permitan consultas documentales y trabajo en grupo con otras instituciones y personas.

b) Relacionados con la concreción del proyecto

Una de los mayores problemas a los que se ha tenido que enfrentar el proyecto ha sido su propia concreción. Si bien es cierto que los responsables

institucionales siempre estuvieron de acuerdo, la distancia geográfica ha impedido la realización de todas las reuniones presenciales que hubieran sido necesarias. Se han paliado con video conferencias (no siempre posibles por falta de instalaciones adecuadas) y mensajes de correo electrónico.

El equipo de intervención y los participantes en el proyecto no se conocen personalmente en muchos casos, ni tampoco han estado en el escenario de la intervención, lo que dificulta muchas veces el avance, dado que no hay las complicidades que se establecen entre las personas a medida que se conocen y adquieren experiencia en el trabajo cooperativo.

También influye en la concreción de los proyectos los diferentes y desfasados calendarios académicos de las instituciones participantes. Períodos fundamentales para el inicio del proyecto (primeros meses del año), son inhábiles para los centros educativos de Chile.

Una dificultad añadida, en este caso, es la baja tradición y realizaciones en el campo de la gestión educativa, que dificulta encontrar interlocutores de los diferentes países, tanto para la localización de informadores viables como para el establecimiento de una necesaria red de colaboradores territoriales.

c) La realización del proyecto

Un elemento clave para el éxito del proyecto es la implicación de las autoridades universitarias y de los ministerios de educación (en la medida en que directa o indirectamente están involucrados en muchas de las actuaciones que afectan a la concreción y desarrollo de la gestión educativa). Actualmente, las relaciones son sólo personales e involucran a los investigadores participantes del proyecto.

Parece imprescindible, al respecto, que la apuesta por el proyecto se materialice en la implicación en el mismo de otras autoridades que las estrictamente académicas. Hacerlo desde esta perspectiva puede facilitar el acceso a recursos complementarios y garantizar un mayor impacto de las actuaciones que se desarrollen.

Finalmente, creemos que a la realización del proyecto podremos establecer más observaciones sobre los procesos de cooperación al desarrollo y las problemáticas a las que se enfrentan.

Anexo 1

Ficha electrónica para la RedAge

A - DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre

País

Dirección sede central

Teléfono

Fax

Email

Web

Persona de contacto

Teléfono de contacto

Titularidad jurídica

Pública

Privada

Mixta

Otra
(Especificar)

Dependencia funcional

Administración pública

Empresa privada

ONG

Otra
(Especificar)

Ámbito territorial

Local Municipal

Regional

Nacional Estatal

Internacional

Tamaño

(Número de empleados a tiempo completo)

Pequeña (1 a 29)

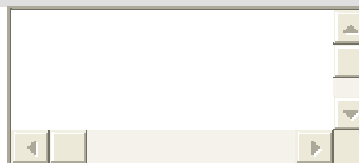
Mediana (30 a 99)

Grande (más de 100)

Aclaraciones complementarias

B - CARACTERIZACIÓN

Breve descripción de la organización



Destinatarios de la educación formal
(puede marcar varias)

- Educación Infantil / Primaria
- Educación Secundaria
- Formación Profesional
- Educación Universitaria
- Educación Especial
- Enseñanzas Artísticas
- Otros (Especificar)

Destinatarios de la educación no formal
(puede marcar varias)

- Educación para el trabajo (formación ocupacional, reciclaje, sindicalismo)
- Educación Complementaria (adultos, alfabetización, grupos marginales)

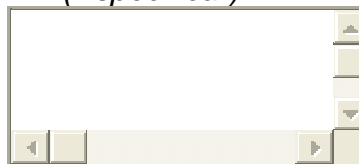
Funciones generales
(puede marcar varias)

- Educación Promoción Social
- Investigación
- Asesoría
- Formación
- Innovación

Líneas prioritarias
(puede marcar varias)

- Planteamientos institucionales (proyectos, planes, programas)
- Ingeniería de estructuras (reingeniería organizativa)
- Desarrollo Organizacional
- Desarrollo de Recursos Humanos
- Liderazgo
- Técnicas Directivas
- Desarrollo Financiero
- Evaluación
- Otros (Especificar)

Aclaraciones complementarias



C - ACTIVIDADES RELEVANTES

Procedencia de la documentación accesible o consultable públicamente

(puede marcar varias)

- Donaciones
- Recopilación de otros Organismos
- Elaboración propia
- Otros (*Especificar*)

Si hay documentación accesible electrónicamente

¿Cual es la dirección?

Número documentos

Publicaciones

(puede marcar varias)

- Revista Periodicidad
Nombre Revista
- Boletín Periodicidad
Nombre Boletín
- Colecciones libros Nº libros
Nombre Colección
- Informes Nº Informes
- Otros *Especificar*

Convocatoria de eventos anualmente

- Congresos Número
- Jornadas Número
- Seminarios/Talleres Número
- Conferencias Número
- Otros Número

Relaciones habituales con:

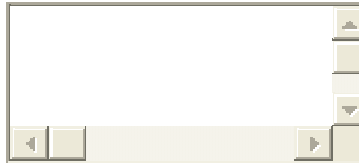
(puede marcar varias)

- Universidades
- Gobiernos
- Redes Internacionales
- Institutos Nacionales
- Otros (*Especificar*)

Destacar las 5 actividades más relevantes que se realizan

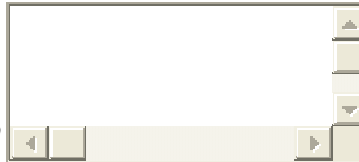
¿Que otras Instituciones de formación de su país intervienen en temas de Organización y Gestión?

(Especifique direcciones web, correo electrónico u otras formas de contacto con las mismas)



¿Desea invitar a otras personas a completar este cuestionario?

(Indique las direcciones de correo electrónico, nombres e instituciones a las que pertenecen estas personas)



Aclaraciones complementarias

